

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Федеральное
государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Управление персоналом сервисных компаний нефтегазовой отрасли

УДК 005.95/.96:622.323.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ71	Титов В.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

Томск – 2020 г.

**Планируемые результаты обучения по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент**

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
Экономика и управление на предприятии в нефтегазовой отрасли	
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Федеральное
государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

_____ Чистякова Н.О.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О-2ЭМ71	Титову Владимиру Александровичу

Тема работы:

Управление персоналом сервисных компаний нефтегазовой отрасли	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ	
Исходные данные к работе	ООО «РН-Ванкор» Непрерывный режим работы Добыча полезных ископаемых Эксплуатация опасных производственных объектов с негативным воздействием на окружающую среду
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	- классификация предприятий нефтегазового сервиса - система управления в нефтегазовых компаниях - управление персоналом сервисных компаний нефтегазовой отрасли - разновидности договорных отношений в нефтегазовой отрасли - сравнительный анализ раздельного сервиса и генподряда
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	- классификация предприятий нефтегазового сектора - показатели эффективности бурения в России - распределение объема добычи нефти по нефтедобывающим компаниям в 2018 году - проходка в эксплуатационном бурении 2018г - зависимость объема добычи нефти и ГК от фонда скважин - производственная структура компании ООО «РН-

	Банкор» - структура взаимодействия Заказчика с Генподрядчиком - структура взаимодействия сервисов при раздельном сервисном управлении
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ71	Титов Владимир Александрович		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
О-2ЭМ71	Титову Владимиру Александровичу

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Описание рабочего места старшего бурового супервайзера. Работа вахтовым методом в районе приравненным к условиям крайнего севера. Вредные производственные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - работа при пониженных температурах окружающей среды - работа на опасном производственном объекте (на объекте производятся погрузо-разгрузочные работы с применением крановой техники, работает оборудование под высоким давлением, производятся работы с химическими реагентами) - твёрдые промышленные отходы, металлолом, твёрдые бытовые отходы хранятся раздельно, вывозятся и утилизируются согласно проектной документации - в случае чрезвычайной ситуации разработана схема оповещения руководства и службы МЧС, разработан и утвержден план действий персонала, находящегося на объекте, в случае возникновения нештатной ситуации <p>Рабочее место представлено вагон-офисом бурового супервайзера, расположенным в безопасной зоне согласно утвержденной схемы, оборудован автономной сигнализацией, средствами связи.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовой кодекс РФ; 2. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»; 3. Серия международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000; 4. Правила безопасности в нефтяной и газовой промышленности от 2013года 5. Федеральный закон от 10 января 2002 г. N 7-ФЗ "Об охране окружающей среды". 6. СНиП 23-05-95 "Естественное и искусственное освещение" (утв. постановлением Минстроя РФ от 2 августа 1995 г. N 18-78) (с изменениями и дополнениями).

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; 	<p>Провести анализ факторов внутренней социальной ответственности компании ООО «РН-Ванкор»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определить прямых стейкхолдеров - определить структуру программы КСО, сроки их реализации - определить затраты на программу КСО - произвести оценку эффективности
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); 	<p>Провести анализ внешних факторов социальной ответственности компании ООО «РН-Ванкор»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определить косвенных стейкхолдеров - определить структуру программы КСО, сроки их реализации - определить затраты на программу КСО - произвести оценку эффективности
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». 2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральный документ стандарта - ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». 3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива 4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда. <p>Основные нормативные документы ООО «РН-Ванкор» - ЛНД Общества.</p>
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Стейкхолдеры ООО «РН-Ванкор»; Структура программы КСО ООО «РН-Ванкор»; Затраты на КСО ООО «РН-Ванкор».</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Н.В.	к. философ. н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ71	Титов Владимир Александрович		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 84 страницы, 14 рисунков, 7 таблиц, 26 использованных источников, три приложения.

Ключевые слова: аутсорсинг, нефтегазодобывающие компании, отдельный сервис, генподряд, интегрированный сервис, супервайзинг, системы управления.

Объектом исследования является – системы управления персоналом сервисных компаний нефтегазовой отрасли.

Цель работы – анализ современных систем управления аутсорсинговыми компаниями в нефтегазодобывающих компаниях.

В процессе исследования проводились: анализ изданий исследовательского центра компании «Делойт» (Deloitte), анализ годовых отчетов и публикаций компаний ПАО «НК «Роснефть», сравнительный анализ договоров по отдельному сервису и Генподряду, анализ эффективности программы КСО ООО «РН-Ванкор»

В результате исследования определена классификация предприятий нефтегазового сервиса, выявлены преимущества и недостатки различных типов договорных отношений между аутсорсерами и нефтегазодобывающими компаниями.

Область применения: выбор системы договорных отношений с аутсорсерами на этапе формирования проектов по строительству скважин нефтяных и газовых месторождений

Экономический эффект при переходе с Генподряда на отдельный сервис в эксплуатационном бурении при строительстве 80-и скважин составит порядка 1 млрд. рублей.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Аутсорсинг - это бизнес-технология, предусматривающая передачу сторонним специализированным компаниям процессов или функций внутри своего бизнеса вместе с ответственностью за результат выполнения этих процессов.

ГТИ – геолого-технологических исследований

КСО – корпоративная социальная ответственность

ННБ – наклонно направленное бурение

ПБОТиОС – промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды

Супервайзинг - процесс обеспечения высококвалифицированной организации, проведения и контроля осуществления мероприятий, направленных на выполнение основных функций предприятия.

ТиКРС – текущий и капитальный ремонт скважин

Оглавление

Введение.....	10
1 Управление проектами нефтегазовой отрасли	13
1.1 Формирование аутсорсинга в нефтегазовой отрасли России	13
1.2 Классификация предприятий нефтегазового сервиса	15
1.3 Сегментация нефтесервисного рынка и его ключевые показатели	22
2 Система управления в нефтегазовых компаниях на примере ПАО «НК «Роснефть».....	29
2.1 ООО «РН-Ванкор» структурное подразделение ПАО «НК «Роснефть»	29
2.2 История создания и развития организации ООО «РН-Ванкор».....	32
2.3 Организационная структура ООО «РН-Ванкор»	36
2.4 Политика компании ООО «РН-Ванкор» в области ПБОТиОС	40
3 Управление персоналом сервисных компаний нефтегазовой отрасли...	46
3.1 Супервайзинг бурения нефтяных и газовых скважин	46
3.2 Разновидности договорных отношений в нефтегазовой отрасли	50
3.3 Сравнительный анализ Генподряда и Раздельного сервиса	53
3.4 Интегрированное управление проектами	59
4 Корпоративная социальная ответственность ООО «РН-Ванкор»	65
Заключение	72
Список публикаций магистранта.....	75
Список использованных источников:	76
Приложение А График «Глубина-день»	
Приложение Б Расчёт стоимости услуг при раздельном сервисе	
Приложение В Расчёт стоимости услуг по Генподряду	

Введение

Невзирая на скептическое мнения аналитиков о завершении нефтяной эпохи, мировой спрос на углеводородное сырьё продолжает расти. Мировые кризисы лишь временно способствуют снижению цен на нефть, вслед за окончанием которых начинается уверенный рост стоимости сырья и достижение новых рекордных показателей. Ежедневно на рынке появляются новые товары из нефтепродуктов. Нефть стала не только топливом для энергетической промышленности, но и уверенно вошла в повседневную жизнь миллиардов человек в виде строительных материалов, вещей и предметов обихода.

Согласно статистическому обзору мировой энергетики 2019 года, предоставленному экспертами JODI, Россия занимает второе место по добычи черного золота. Среднегодовая добыча нефти равна 554,3 миллиона тонн. В российской экономике доля добывающего сектора равна 9,1%. Нефть по-прежнему является одним из самых востребованных видов полезных ископаемых. Нефтепродукты пользуются постоянным спросом, топливо, пластмассы, растворители и прочие продукты используются каждый день и без них практически невозможно представить современный мир. [1]

По состоянию на конец 2018 года, Россия занимает второе место по экспорту нефти – 275,9 млн. тонн, уступая лишь Саудовской Аравии – 367,4 млн. тонн нефти.

Объём доказанных запасов нефти на конец 2018 года оценивается в 106,2 млрд. баррелей (15 млрд тонн). [2]

В отношении газа, Россия продолжает оставаться безальтернативно крупнейшим экспортером газа в мире. В 2018 году «Газпром», «Ямал СПГ» и «Сахалин Энерджи» экспортировали за границу 225 млрд кубометров. Это столько же, сколько все вместе поставили за рубеж ближайшие конкуренты России — Норвегия и Катар. Первая нарастила экспорт до 119 млрд кубометров газа. Вторая сохранила объемы на уровне 106 млрд кубометров.

В ближайшие годы Россия, Катар и США планируют значительно увеличить поставки газа на экспорт за счет новых проектов СПГ. Для реализации этих планов в России выходит на полную мощность проект «Ямал СПГ» и начинается осуществление проекта «Арктик СПГ». Нарастить экспорт газа планирует и «Газпром», который поставил в прошлом году исторический рекорд. В российском холдинге заявили о более 201 млрд кубометров, которые продали за границу в 2018 году. [3]

Для того чтобы удержаться на лидирующей позиции стран экспортёров газа и нефти необходимо производить наращивание объёмов добычи углеводородного сырья. В связи с тем, что нефть и газ являются не возобновляемыми ресурсами, для сохранения объёмов добычи, а тем более для её наращивания, необходимо постоянно проводить поиски, разведку, оценку и строительство новых скважин на разведанных месторождениях.

Разработка месторождения является дорогостоящим мероприятием, в котором отдельной статьёй расходов можно выделить строительство скважины, что является одним из самых трудоёмких и дорогостоящих процессов. Именно поэтому нефтегазовые компании, в первую очередь, пытаются сократить затраты на бурение.

С разделом государственной монополии в энергетическом комплексе образовалось большое количество акционерных обществ с различными формами собственности и присутствием в них государственного, частного и смешанного капитала, включая иностранные инвестиции.

Учитывая накопленный мировой опыт капитализации нефтегазодобывающих компаний, отечественные предприятия энергетического комплекса принялись за вывод из своего состава непрофильных активов. Таким образом, появилось и продолжает появляться множество сервисных организаций, не принадлежащих добывающим компаниям, которые на независимой конкурсной основе участвуют в тендерах по оказанию услуг в области нефтегазодобычи.

На фоне возникновения большого количества сервисных предприятий, оказывающих услуги аутсорсинга в нефтегазовой промышленности, у нефтегазодобывающих компаний появилась возможность выбора различных систем договорных отношений с подрядными организациями, что в свою очередь привело к формированию новых структур в системе управления компаниями.

Одной из таких структур в системе управления нефтегазовыми компаниями является супервайзинг управления эксплуатационного бурения при раздельном сервисе.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является компания ООО «РН-Ванкор»

Предмет исследования - системы управления персоналом сервисных компаний нефтегазовой отрасли.

Цель работы – анализ современных систем управления аутсорсинговыми компаниями в нефтегазовой отрасли.

Задачи исследования:

- проанализировать процесс формирования аутсорсинга в нефтегазовой отрасли России
- рассмотреть структуру управления компании ООО «РН-Ванкор»
- произвести сравнительный анализ существующих систем управления

Научная новизна работы:

1. Рассмотрение аутсорсинга в нефтегазовой отрасли как метода снижения экономических затрат при внедрении раздельного сервиса
2. Внедрение супервайзинга бурения в качестве инструмента контроля и управления раздельным сервисом при эксплуатационном бурении
3. Внедрение супервайзинга геолого-технологического контроля для повышения качества контроля за процессом строительства скважины и снижения вероятности возникновения аварийной ситуации

1 Управление проектами нефтегазовой отрасли

1.1 Формирование аутсорсинга в нефтегазовой отрасли России

Аутсорсинг («out» – внешний, «source» – источник) - это бизнес-технология, предусматривающая передачу сторонним специализированным компаниям процессов или функций внутри своего бизнеса вместе с ответственностью за результат выполнения этих процессов. [4]

Рассвет нефтяной отрасли в России связан с освоением месторождений в Западной Сибири (1960-1980год) и пиком мировых цен на нефть в 1980 году. На тот момент нефтедобывающая промышленность находилась в ведомстве Министерства нефтяной промышленности СССР. Падение цены на нефть в 1985-1986 году, привело к снижению объемов добычи нефти и газа и как следствие произошло снижение объемов работ, связанных с извлечением углеводородного сырья.

В 1991 году в результате реформы государственного сектора, связанной с переводом активов и деятельности нефтедобывающих предприятий в частный сектор (приватизация нефтяных компаний), происходит появление нефтесервисных услуг, которые являются структурными подразделениями нефтяных и газовых компаний. Очередное падение цен на нефть в 1998 году повлекло к уменьшению инвестиций в развитие нефтесервисных подразделений, износу производственно-технической базы компаний.

Начиная с 1999 года на Российском рынке происходит формирование нефтесервисных услуг. Структурные подразделения выводятся из состава нефтегазовых компаний в отдельные сервисные предприятия, хотя и продолжают оставаться аффилированными с материнскими компаниями, полностью удовлетворяя их потребностям.

2002–2008 год – активно формируется рынок сервисных услуг нефтегазового комплекса. Продаются аффилированные сервисные компании, на рынке появляются новые предприятия оказывающие услуги аутсорсинга

нефтяным и газовым компаниям, проводятся процессы слияния и поглощения. Наблюдается наращивание и развитие производственно-технологической базы, наблюдается инвестирование средств сервисными компаниями в развитие персонала. [5]

С появлением аутсорсинга в нефтегазовом комплексе появляются и проблемы связанные с компаниями по оказанию сервисных услуг. Которые небыли ранее столь актуальны, когда сервиса входили в структурные подразделения нефтегазодобывающих предприятий и оказывали весь спектр услуг, необходимый для полноценного производственного процесса по добыче нефти и газа.

С образованием в энергетическом комплексе акционерных обществ различных форм собственности, включая присутствие в них иностранного капитала и выхода на международные энергетические рынки с дальнейшей интеграцией в международные энергетические сообщества появились новые критерии, влияющие на размещение акций нефтегазодобывающей компании на международном рынке. Влияние на рейтинг таких показателей как инвестиционная привлекательность и ликвидность оказывает себестоимость добычи одной тонны углеводородного сырья, которая напрямую зависит от затрат, связанных с её добычей.

Ориентируясь на мировой опыт капитализаций компаний, для снижения затрат связанных с добычей углеводородов, отечественные предприятия принялись выводить из своего состава непрофильные активы. Таким образом, на рынке услуг нефтегазового сектора появилось большое количество независимых сервисных предприятий, которые привлекаются к работам по оказанию услуг на тендерной основе, принимая участия в независимой конкурсной системе.

Внедрение аутсорсинга в нефтяной и газовой промышленности позволило повысить эффективность нефтегазодобывающих компаний благодаря приросту ресурсной базы и увеличению добычи углеводородов.

Однако, одновременно с передачей на исполнение внешнему специализированному оператору ряда функций и бизнес-процессов, возникает ряд проблем: низкое качество оказываемых услуг, несоответствующее требованиям Заказчика, стремление мелких операторов удержаться в бизнесе благодаря демпингу, малый размер Российских нефтесервисных компаний не позволяет им справляться с объёмами нефтегазодобывающего сектора, отсутствие средств и желания у мелких провайдеров уделять внимание проблемам экологического характера.

1.2 Классификация предприятий нефтегазового сервиса

В мировой практике считается, что в нефтегазовой области основной сферой применения аутсорсинга является строительство нефтяных и газовых скважин - бурение. В данном виде работ отсутствует стабильность, что даёт преимущество при привлечении аутсорсинга и позволяет достичь максимальной эффективности при использовании оборудования и персонала сторонних организаций.

На Российском нефтегазовом рынке сервисных услуг существует большое количество предприятий, оказывающих услуги аутсорсинга нефтегазодобывающим компаниям. Их можно классифицировать по следующим признакам:

- по видам производственной деятельности: буровые компании; геофизическое исследование скважин; крепление скважин; буровые растворы; сервис наклонно-направленного бурения; геолого-технологическое сопровождение скважин и.т.д.
- по принадлежности капитала: отечественные, зарубежные, совместные
- по степени зависимости от Заказчика (нефтегазодобывающей компании): независимые, аффилированные
- по размеру: крупные, средние, мелкие

Классификация предприятий нефтегазового сектора приведена на рисунке 1.

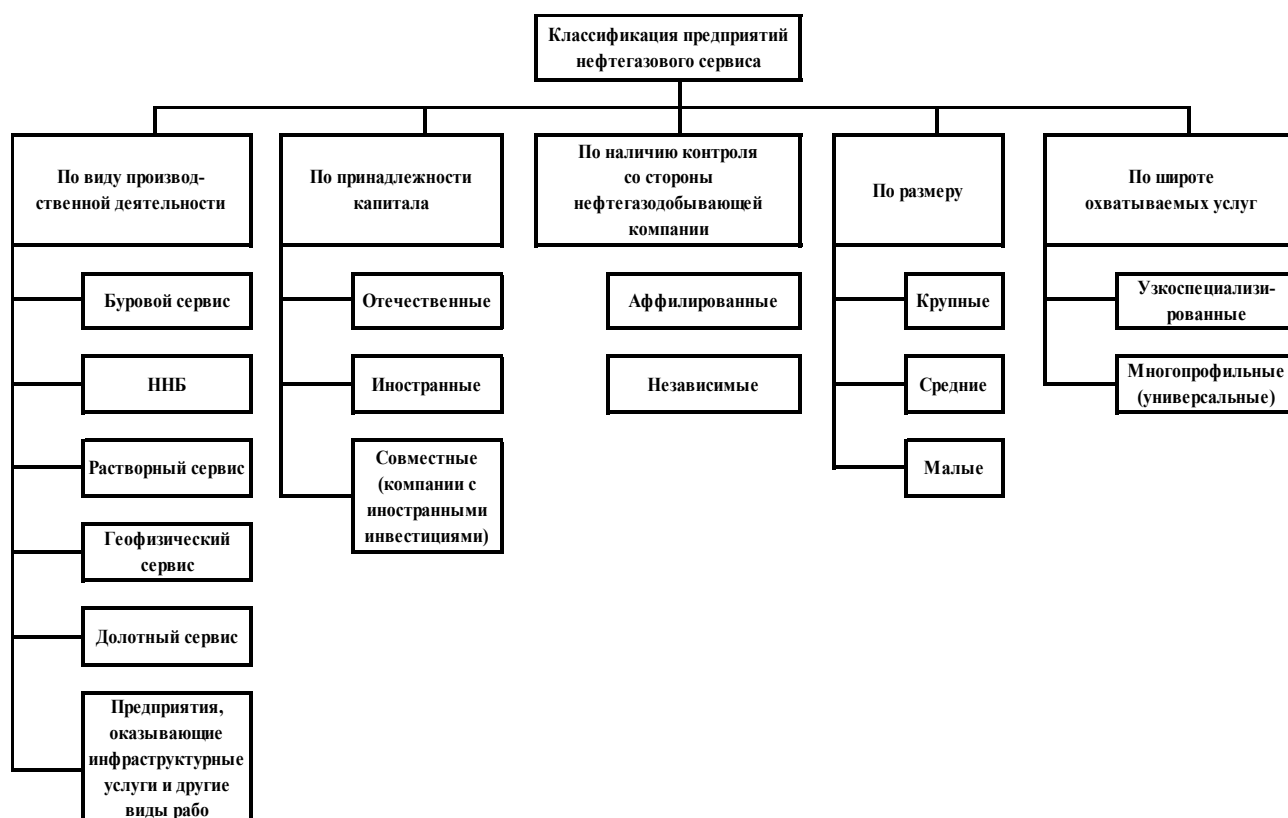


Рисунок 1 - Классификация предприятий нефтегазового сектора

По видам производственной деятельности, при строительстве скважин, можно выделить основные направления аутсорсинга: буровая компания, геофизические исследования скважин, буровые растворы, крепление скважин, сервис наклонно-направленного бурения, долотный сервис, сервис по отбору керна, геолого-технологический контроль.

Наиболее дорогостоящим сервисом является подрядчик по бурению. В данный сервис входит буровая установка в комплекте со вспомогательным оборудованием, персонал буровой бригады, коммуникациями тепло и водоснабжения, котельной установкой и прочим оборудованием. Стоимость работы буровой установки зависит от типа установки и объема выполняемых работ. В связи с большими объемами оборудования и материально техническими ценностями, подрядчик по бурению ограничен в мобильности и

привязан к месту проведения работ территориально. На Российском рынке нефтегазодобывающих компаний очень часто буровые сервисные компании являются аффилированным – дочерними компаниями нефтегазодобывающих компаний, которые участвуют в управлении их делами. Примером таких компаний являются: ООО «МУБР» (ОАО «Славнефть –Мегионнефтегаз»); ООО «РН-Бурение» (ОАО «НК «Роснефть») и ООО «Газпром бурение» (ОАО «Газпром»).

Существуют так же независимые сервисные предприятия по бурению, представленные иностранными компаниями: Schlumberger, KCA Deutag (Deutsche Tiefbohr-Aktiengesellschaft), ERIELL.

KCA Deutag (Deutsche Tiefbohr-Aktiengesellschaft) – крупнейшая сервисная буровая компания, образованная в 1888 г. Основную деятельность ведёт в Северном море. Участвует в проектах в Центральной Азии, в Северной Африке, на Ближнем Востоке, а также в Азербайджане, Иране, России. В России KCA Deutag ведёт активную деятельность на Сахалине и на Спорышевском месторождении недалеко от Ноябрьска. Компания является мировым лидером в производстве, проектировании и эксплуатации нефтяного оборудования. KCA Deutag так же оказывает услуги по бурению скважин в Восточной и Западной Сибири. Штаб-квартира компании находится в г. Бад Бентхайм (Германия).

Группа ERIELL — международная сервисная компания, оказывающая услуги по строительству и капитальному ремонту скважин компаниям нефтегазовой отрасли в Российской Федерации, на Ближнем Востоке и в Центральной Азии.

Первый контракт на строительство газовых скважин компания ERIELL заключила в 2004 году. Стремительный рост развития компании в течение пяти лет, привёл к тому, что ERIELL стала одним из лидеров на рынке буровых компаний на территории Узбекистана.

В 2007 году Группа ERIELL стала крупнейшим игроком по оказанию буровых сервисных услуг на территории Узбекистана.

С 2008 года Группа ERIELL работает в Российской Федерации. За время своей работы на нефтегазовом рынке сервисных услуг России компания более чем втрое увеличила количество буровых установок, став первым покупателем возрожденного производства буровых установок «Уралмаш» и приняла активное участие в доработке новых образцов оборудования завода.

Благодаря эффективному управлению заемными средствами и собственной прибылью, компании ERIELL удалось сформировать самый современный в России парк буровых установок и войти в число лидеров российского нефтесервиса. [9]

Сервисы по ННБ, буровым растворам, цементированию и долотному сопровождению связаны с применением современного, высокотехнологичного, дорогостоящего оборудования. На Российском рынке данные сервисы представлены преимущественно иностранными или совместными компаниями. К иностранным компаниям относятся сервисные предприятия, капитал которых полностью или частично принадлежит иностранным предприятиям, обеспечивающих их контроль. Совместными называют предприятия с участием иностранного капитала, принадлежащего предпринимателям нескольких стран. К иностранным компаниям, ведущим свою деятельность на российском рынке услуг нефтегазового сервиса, относятся Schlumberger, Halliburton, Baker Hughes.

Schlumberger – международная сервисная компания, работает более чем в 80 странах. Название компании происходит от фамилии основателей — французов братьев Конрада и Марселя Шлюмберже. Они разработали и ввели в промышленное использование метод электроразведки полезных ископаемых еще в конце 20-х годов прошлого века.

Россия и Центральная Азия занимают особое место в истории компании «Шлюмберже». В 1929 году, всего лишь через несколько лет после того как основатели компании провели первый каротаж на скважине был заключен

первый контракт с советским нефтяным трестом на реализацию проектов в Баку и Грозном. В 1932 году компания «Шлюмберже» и Советское правительство учредили совместное предприятие, которое успешно проработало более 5 лет, в течение которых были проведены геофизические исследования более 7000 скважин общей протяженностью 1800 километров на всей территории Советского Союза. Когда в 1991 году «Шлюмберже» вернулась в Россию, она стала первой международной компанией, предложившей передовые высокотехнологичные геофизические услуги, выполнив ряд геофизических исследований скважин на Варьеганском и Тагринском месторождениях Западной Сибири. С начала 90-х годов растущий спрос на нефтепромысловые услуги и оборудование на российском рынке способствовал предложению технологических инноваций «Шлюмберже» нефтегазодобывающим компаниям в России. [6]

Компания «Шлюмберже», образованная в 1927 году предоставляет широкий спектр услуг, связанных с разработкой нефтяных и газовых месторождений: геофизические исследования скважин, геологоразведка, ловильные и канатные работы, сопровождение наклонно-направленного бурения, ремонт скважин, исследование скважин, интенсификация добычи нефти с применением гидроразрыва пласта, крепление скважин, заканчивание скважин. Сегмент компании «Шлюмберже» - MI SWACO занимается буровыми растворами, предоставлением в аренду оборудования системы очистки бурового раствора, ремонтом и инспекцией оборудования системы очистки.

Halliburton – одна из ведущих мировых сервисных компаний, основанная в 1919 году, предоставляет весь спектр современных технологий и услуг для нефтегазового рынка. Численность сотрудников компании насчитывает свыше 55 000 человек, осуществляющих свою деятельность более чем в 80-и странах.

В России компания Halliburton представлена филиалом "Халлибуртон Интернэшнл ГмбХ" с 1991 года. За 28 лет своей деятельности компания

приобрела огромный опыт работ в самых различных географических районах России, включая Республику Коми, Западную Сибирь, Тимано-Печорскую провинцию, Восточную Сибирь и Сахалин.

Среди нефтяных и газовых компаний, пользующихся услугами сервисного сопровождения компании «Halliburton», крупнейшие Российские и зарубежные компании: ОАО «Газпром», ОАО НК «Роснефть», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО НК «Газпром нефть», Shell, Exxon Mobil, Total и др. Компания «Halliburton» активно сотрудничает с малыми и средними нефтегазодобывающими предприятиями.

Подразделения компании предоставляют технологические решения и услуги по инженерному сопровождению на протяжении всего периода эксплуатации месторождения: начиная с определения местонахождения залежи углеводородов, моделирования месторождения до бурения скважины, оценки параметров пласта, строительства, заканчивания скважин и оптимизации добычи. [7]

Третья по величине нефтегазовая сервисная компания в мире - Baker Hughes. В перечень услуг компании входит бурение, оценка запасов, обустройство месторождений и т. д. Компания работает более чем в 90 странах мира.

Компания была образована в 1987 году путём слияния Baker International и Hughes Tool Company. Штаб-квартира объединённой компании находится в Хьюстоне, штат Техас.

С июля 2017 года - Baker Hughes, a GE company (BHGE), 62,5% акций принадлежит теперь General Electric Company. [8]

По размеру сервисные компании подразделяются на крупные, средние и малые.

Малое предприятие является самой распространенной формой предпринимательства, которую выбирают большинство начинающих бизнесменов.

Средний бизнес – это форма предпринимательской деятельности, которая, по сравнению с малым бизнесом, имеет более внушительный ежегодный доход и более обширные и различные ресурсы для коммерческой деятельности.

Крупный бизнес — это форма предпринимательства, которая включает популярные компании, охватывающие целую страну или более 2 стран мира, а также имеющие большой спрос у потребителей. [10]

Критерии разделения предприятий по размеру установлены ст. 4 Федерального закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ, сгруппированы в таблицу 1.

Таблица 1 – Критерии разделения предприятий по размеру

Критерий	Малый	Средний	Крупный
Доход	До 800 млн. руб.	До 2 млрд. руб.	Более 2 млрд. руб.
Количество сотрудников	100 работников	101-250 работников	Более 250 работников

В нефтегазовой отрасли насчитывается более 400 малых сервисных компаний, которые оказывают услуги в различных сферах жизнедеятельности компаний: транспортные услуги, обеспечение общественного питания, оказание медицинских услуг и т.д.

Не смотря на различия в размерах, формах собственности, и видах деятельности все аутсорсеры нефтегазовой отрасли являются неотъемлемой частью нефтегазового экономического сектора России, элементами одного единого механизма.

1.3 Сегментация нефтесервисного рынка и его ключевые показатели

Понятие сервиса нефтегазовой отрасли включает в себя несколько видов Услуг, а также сервис по предоставлению оборудования. Согласно классификации «Текарт», можно выделить шесть основных сегментов нефтегазового сервиса:

- услуги (генподряд; интегрированное управление; геологоразведка; геофизические работы; бурение и сопровождение бурения; текущий и капитальный ремонт скважин)
- оборудование (аренда, ремонт, продажа оборудования для бурения, геологоразведки, геофизических работ; сейсморазведки, оборудования для эксплуатации скважин, вспомогательное оборудование); производство, сдача в наем и сервис оборудования;
- технологии (разработка и предоставление технологий);
- инфраструктура (обеспечение и обслуживание инфраструктуры организации (энергоснабжение, автодороги, жилищные комплексы, другие работы);
- транспортные услуги;
- прочее (исследование проб, экологические исследования и проч.).

Исследуя направление нефтегазовой отрасли, связанное с бурением нефтяных и газовых скважин, наибольший интерес в этой сфере представляет сегмент услуг.

На рынке сервиса в нефтегазовой промышленности, рынок связанный со строительством нефтяных и газовых скважин является одним из основополагающих для сегмента услуг. Показатели разведочного и эксплуатационного бурения в значительной степени определяют перспективные и текущие объемы добычи углеводородов. [11]

Нефтесервисная отрасль, как и любая другая, сталкиваются с проблемами технологического, геополитического, экономического и

институционального характера, которые в том числе транслируются с нефтяного рынка.

Ключевым фактором, влияющим на развитие рынка нефтегазового сервиса, является цена на нефть. Рост цен на 26 % в 2018 году по сравнению с 2017 годом задаёт комфортные ценовые условия для ведения бизнеса и заключения контрактов с нефтегазодобывающими компаниями.

С другой стороны, Россия продолжает участвовать в межгосударственном соглашении ОПЕК+ об ограничении добычи нефти, что определённо сдерживает текущую динамику спроса на нефтесервисные услуги. В рамках соглашения ОПЕК+ на первое полугодие 2019 года Россия должна была сократить добычу на 228 000 барр./сутки относительно октября 2018 года это составляет порядка 2 % (примерный объём добычи российских компаний в октябре 2019 года 11,36млн барр./сутки). В пересчёте на год это 8,4 млн.т. Согласно данным Министерства энергетики Российской Федерации от 01 ноября 2019 года, в октябре Россия вышла на уровень сокращения добычи нефти в 211 000 барр./сутки относительно уровня октября 2018 года.

Тем не менее уровень объёма добычи нефти в России за 2018 год достиг рекордных показателей 555,9 млн.т, при этом наблюдается постепенное снижение эффективности бурения за последние 6 лет. Совокупность среднего темпа роста тонна на метр проходки (CAGR) с 2013 года по 2018 год составляет – 3,6 %. Показатели эффективности бурения представлены в графике на Рисунке 2.

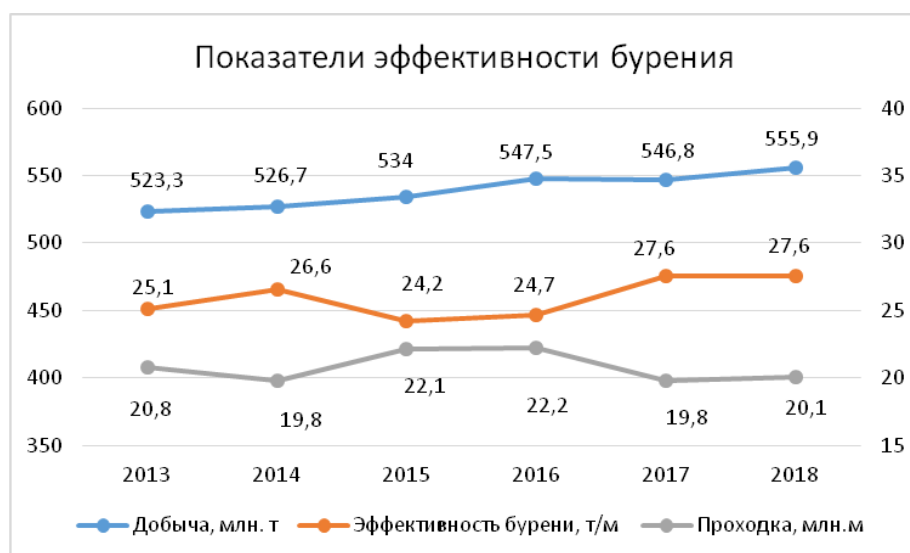


Рисунок 2 – Показатели эффективности бурения в России

Лидером по объёму добычи нефти является «Роснефть», объём добычи которой в 2018 году составил 194,2 млн. т., что на 2,9 % больше объёма добычи 2017 года.

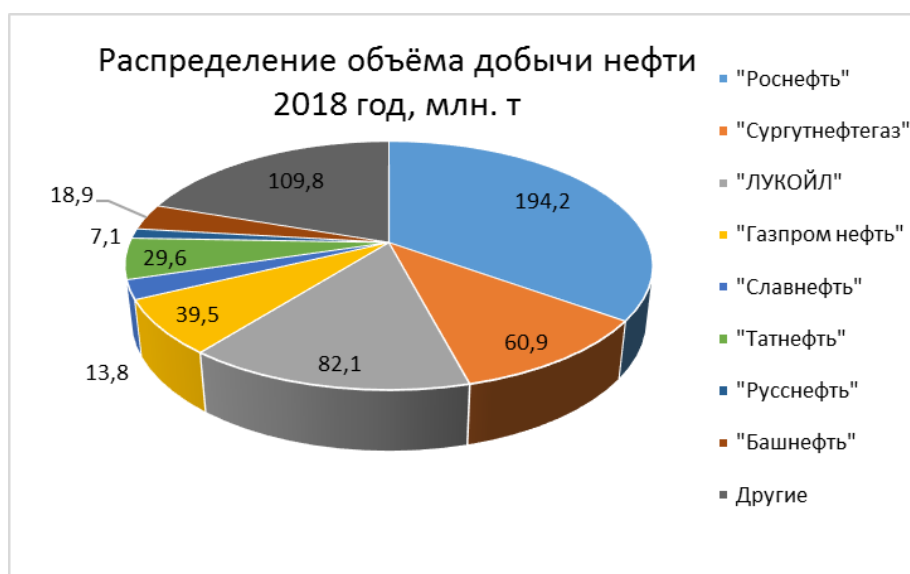


Рисунок 3 – Распределение объёма добычи нефти по нефтедобывающим компаниям в 2018 году, млн. т

«Роснефть» продолжает оставаться лидером по объёмам проходки в эксплуатационном бурении. При этом объём проходки по итогам 2018 года не изменился с 2017 года и составляет 11,5 млн. м.

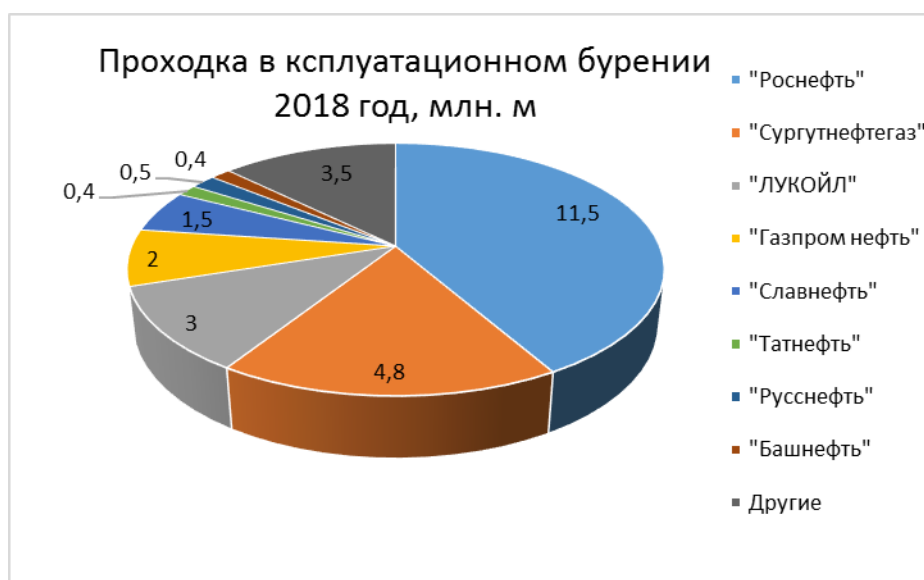


Рисунок 4 – Проходка в эксплуатационном бурении 2018 год, млн. м.

Для достижения положительных результатов в области добычи нефти компания «Роснефть» сделала акцент на увеличение проходки в горизонтальном бурении, увеличив объёмы горизонтального бурения с 2015 года по 2018 год практически в три раза.

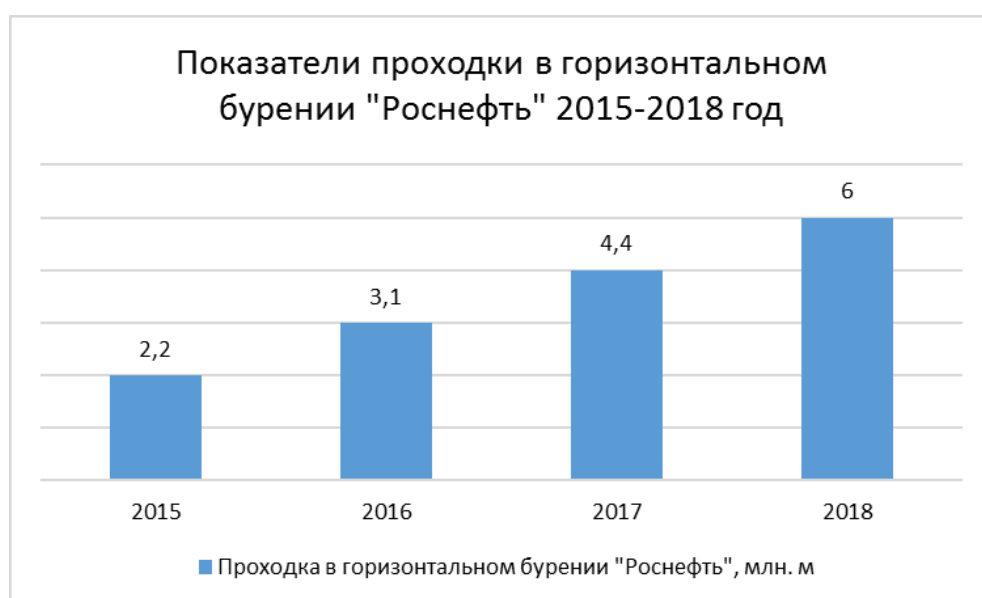


Рисунок 5 – Показатели проходки в горизонтальном бурении компании «Роснефть» 2015-2018 год, млн. м

Рост объёмов горизонтального бурения, одна из важнейших тенденций на рынке нефтегазовых услуг. При проводке горизонтального участка скважины задействованы самые современные промышленные технологии. За период с 2013 года объёмы горизонтального бурения по России увеличились в три раза и достигли в 2018 году значения 13,4 млн. м. Вероятнее всего, что тенденция в сторону увеличения горизонтального бурения сохранится в ближайшие годы.

Развитие этого направления определяет изменение структурных характеристик отрасли в целом, и по регионам в частности. Наблюдается рост доли Западной-Сибири в эксплуатационном бурении нефтегазоносных провинций России, она составляет 82% от общей проходки в эксплуатационном бурении по нефтегазовым провинциям.

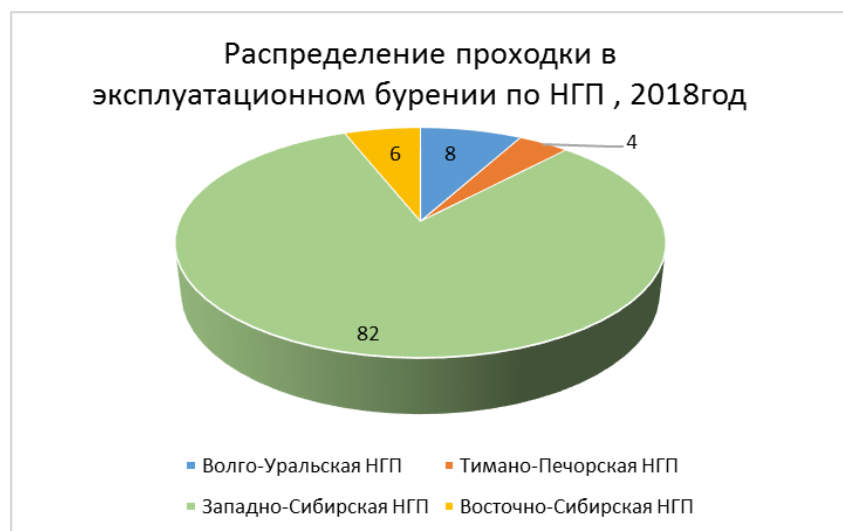


Рисунок 6 – Распределение проходки в эксплуатационном бурении по НГП, 2018год

В дальнейшем, в связи с непрерывным увеличением масштабов буровых работ, ожидается прирост рынка строительства нефтяных скважин, а также увеличение объёмов работ подземного и капитального ремонта скважин. Это связано необходимостью поддержания уровня добычи в условиях снижения дебита действующего фонда скважин, систематического снижения эффективности проводимых геолого-технических мероприятий и старением

эксплуатационного фонда скважин. Этап эксплуатации включает текущие и капитальные ремонты скважин, её реконструкцию и восстановление.

ТиКРС производится для восстановления скважин и поддержания их в рабочем состоянии. Суммарный расход нефтегазодобывающих компаний на ТиКРС составляют более 10 % от всех эксплуатационных затрат. С каждым годом, в результате старения фонда скважин (средний срок службы скважины составляет 25-30 лет), происходит увеличение затраты нефтегазодобывающих компаний на ТиКРС. Расходы на подземный ремонт в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличились на 13 %. Наибольший рост расходов на ТиКРС зафиксирован в компании «Газпром нефть» (на 12%). Расходы на капитальный ремонт скважин в 2018 году выросли в 1,5 раза и составили 206,5 млрд. руб. Так у компании «Роснефть» расходы на капитальный ремонт выросли на 47 % и составили почти 60 млрд. руб.



Рисунок 7 – Затраты нефтегазовых компаний на ТиКРС

Временной период эксплуатации скважины до первой остановки, связанной с проведением текущего или капитального ремонта, напрямую зависит от её строительства и освоения. При этом затраты, связанные с ремонтом, могут варьироваться от незначительных до рассмотрения целесообразности дальнейшего продолжения эксплуатации скважины, по причине возникновения дополнительных рисков, связанных с её эксплуатацией.

Для того чтобы удержаться на рынке, буровые компании и сервисные подрядчики заключают контракты с минимальными расценками, в дальнейшем прибегая к любым мерам по сокращению своих расходов вплоть до снижения качества оказываемых услуг: снижение затрат на плановые предупредительные ремонты, привлечение к работе низкоквалифицированного персонала, работа с нарушением требований по промышленной и экологической безопасности и прочее.

Отечественные сервисные компании работают на рынке простых нефтегазовых технологий, используя «догоняющую» стратегию. Это обусловлено более скромными финансовыми возможностями для осуществления научных разработок.

Для контроля качества выполнения работ по строительству, текущему и капитальному ремонту скважин в установленные сроки нефтегазовые компании обращаются к специалистам службы супервайзинга бурения и ТиКРС.

2 Система управления в нефтегазовых компаниях на примере ПАО «НК «Роснефть»

2.1 ООО «РН-Ванкор» структурное подразделение ПАО «НК «Роснефть»

Компания ПАО «НК «Роснефть» - крупнейшая публичная нефтегазовая корпорация в мире, лидер российской нефтяной отрасли. Деятельность компании связана с поиском, разведкой месторождений углеводородов, добычей нефти, газа и газового конденсата, реализацией проектов по освоению морских месторождений, переработкой добытого сырья, реализацией нефти, газа и продуктов их переработки на территории Российской Федерации и за её границами.

Компания ПАО «НК «Роснефть» является стратегически занимаемым предприятием России. 50,00000001% акций ПАО «НК «Роснефть» принадлежит государственному предприятию АО «Роснефтегаз», 19,75% акций принадлежит транснациональной нефтяной компании British Petroleum, 18,93% акций - компания КьюЭйч Оил Инвестмент ЛЛК/QH Oil Investment LLC, одна акция принадлежит государству в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом, оставшиеся акции находятся в свободном обращении.

Основными целями и задачами ПАО «НК «Роснефть» являются восполнение запасов углеводородов за счёт реализации новых проектов, внедрения новых технологий, эффективной добычи углеводородов на разработанных месторождениях, создание новых кластеров, внедрение мировых практик в системе управления и достижение максимальной прибыли от реализации продуктов Компании.

«Роснефть» остаётся лидером среди крупнейших международных нефтегазовых компаний с точки зрения доказанных запасов. Их объём в 2018

году составил 41,4 млрд барр. н.э., а коэффициент замещения добычи доказанными запасами достиг 173 %.

География деятельности Компании ПАО «НК «Роснефть» насчитывает 78 регионов присутствия в России, 13 НПЗ. Доля Компании в мировой добычи нефти составляет 6% и 41% в добычи нефти в Российской Федерации. В состав ПАО «НК «Роснефть» входят более сорока дочерних Компаний, одно из лидирующих мест в их числе занимает ООО «РН-Ванкор» [13]

ООО «РН-Ванкор» - это структурное подразделение ПАО «НК «Роснефть», правопреемник АО "ВАНКОРНЕФТЬ", образованное 1 апреля 2016 года путем выделения из АО «Ванкорнефть», созданного в 2004 году для разработки и эксплуатации Ванкорского месторождения. ООО «РН-Ванкор» является оператором по освоению месторождений Ванкорского кластера: Ванкорское, Сузунское, Тагульское и Лодочное месторождения. Ванкорский кластер расположен на территории севера Восточной Сибири — в Туруханском районе и Таймырском Долгано-Ненецком муниципальном районе Красноярского края. [14]

Ванкор – это один из крупнейших проектов нефтегазовой отрасли постсоветского времени. Сегодня Ванкорский проект находится на этапе развития новых месторождений, расположенных вблизи Ванкора. Интеграция месторождений Ванкорского кластера с использованием инфраструктуры Ванкора позволила нарастить ресурсную базу региона более чем на 400 миллионов тонн нефти и конденсата и почти на 400 миллиардов кубометров газа. Информация о компании ООО «РН-Ванкор» сведена в Таблицу 2.

Таблица 2 – Данные об организации ООО «РН-Ванкор»

Наименование	ООО «РН-Ванкор»
Юридический адрес организации	г. Красноярск, Красноярский край, Россия Красноярский край, г. Красноярск, улица 78 Добровольческой Бригады, дом 15; Индекс 660077
Правовые основания деятельности	Лицензия №8779-л; Лицензия №КРР 02794 ВЭ; Лицензия №СЛХ 02468 ВЭ; Лицензия №СЛХ 02469 ВЭ; Лицензия №СЛХ 02470 ВЭ; Лицензия №ПМ-00 016068; Лицензия №24-00123Ф; Лицензия №24.49.01.002.Л.000010.12.16; Лицензия №9345-л; Лицензия №(24) - 4122 - СУБ

Продолжение Таблицы 2

Вид деятельности	<p>Предоставление услуг в области добычи нефти и природного газа включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> - предоставление услуг в части добычи нефти и газа за вознаграждение или на договорной основе, в том числе: проведение поисково-разведочных работ перед осуществлением добычи нефти или газа, например с использованием традиционных методов разведки, таких как проведение геологических исследований в местах будущих разработок; - направленное бурение и повторное бурение, ударное бурение, монтаж буровой установки на месте, ремонт и демонтаж, цементирование обсадных труб нефтяных и газовых скважин, откачка скважин, заглушка и консервация скважин и т. д.; - сжижение и обогащение природного газа на месте добычи для последующей перевозки; - услуги по дренажу и откачке воды за вознаграждение или на договорной основе, пробное бурение на месте предполагаемой добычи нефти или газа <p>Эта группировка также включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - противопожарные услуги на месторождениях нефти и газа
Форма собственности	<p>Частная собственность</p> <p>50,1% ПАО «НК «Роснефть»</p> <p>23,9% - консорциум индийских инвесторов: Oil India Limited (возглавляет консорциум), Indian Oil Corporation Limited и Bharat PetroResources Limited.</p> <p>26% приобрела ONGC</p>
Уставный капитал	11,000 руб.
Регистрация в ФНС	1 апреля 2016 года, Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №23 по Красноярскому краю
Миссия	<p>Добыча сырой нефти и нефтяного (попутного) газа</p> <ul style="list-style-type: none"> - добыча сырой нефти - добыча нефтяного (попутного) газа; - добыча горючих (битуминозных) или нефтяных сланцев и битуминозного песка; - производство сырой нефти из горючих (битуминозных) сланцев и песка; - процессы получения сырой нефти: опреснение, дегидрация, декантация, стабилизация и т. п. - разведка нефтяных и газовых месторождений, - производство очищенных нефтепродуктов, - получение сжиженных газов при очистке нефти, - эксплуатация нефтепроводов

2.2 История создания и развития организации ООО «РН-Ванкор»

В 1972 году Таймырской геофизической экспедицией было пробурено несколько скважин на месте будущего Ванкора. Обнаружив газ, геологи решили, что найдено газовое месторождение. Скважины были законсервированы.

Фактически вся нефть Туруханского района (и Ванкорское месторождение в том числе) обязана своим открытием бракованной трубе. В 1984 году, когда понадобилось расконсервировать одну из скважин, рабочие обнаружили, что она наполнена нефтью. Как выяснилось, одна из обсадных труб треснула как раз в месте прохождения нефтеносного горизонта. После этого случая были начаты поисковые работы, в ходе которых 22 апреля 1988 года экспедицией "Енисейнефтегазгеологии" было обнаружено Ванкорское месторождение.

Первую лицензию на разработку Ванкора получила компания "Енисейнефть" в 1993 году. В 2001 году частичным владельцем "Енисейнефти" стала компания "ЮКОС", планировавшая привлечь к разработке китайских инвесторов, а затем подключилась "Роснефть". На почве борьбы за Ванкорское месторождение между компаниями произошел конфликт с привлечением прокуратуры. Поначалу победила компания Михаила Ходорковского, получившая контроль над "Енисейнефтью" в 2004 году. Но в то время у "ЮКОСа" уже начались серьезные проблемы с налоговыми и правоохранительными органами, в результате которых нефтяной гигант был признан банкротом. В 2007 году Ванкором завладела "Роснефть". Начать эксплуатацию планировалось уже в 2008 году, но в итоге старт работам был дан 21 августа 2009 года. На тот момент уже было пробурено 88 скважин, половина из которых – эксплуатационные. [15]

Церемония ввода месторождения в эксплуатацию состоялась в 2009 году 21 августа. С этого момента началась промышленная добыча нефти на Ванкорском месторождении. 2010 г. стал первым календарным годом

эксплуатации месторождения. В этот год добыча углеводородов на Ванкорском месторождении составила 92,9 млн барр. (12,7 млн т), что в 3,5 раза выше уровня предыдущего года.

2010 год - активное освоение, разбуривание и обустройство месторождения. Проходка в эксплуатационном бурении составила 301 тыс. м. В эксплуатацию из бурения была введена 71 скважина. Фонд действующих скважин на конец отчётного периода насчитывал 124 шт, из обустройства было сдано 19 кустовых площадок. Средний дебит скважин составил 2 606 млн барр. (356 т/сут). В связи с ограничением мощностей действующих установок по подготовки и перекачки нефти дебит был искусственно ограничен. Для выхода месторождения на проектную мощность, все усилия компании были направлены на строительство и запуск основных объектов, ключевым из которых являлся Центральный пункт сбора нефти.

В 2012 году увеличение добычи нефти составило 22,1 % по сравнению с 2011 годом и составила 18,3 млн т. Благодаря активному разбуриванию и обустройству месторождения проходка в эксплуатационном бурении составила 371 тыс. м. В эксплуатацию из бурения и освоения были введены 77 нефтяных скважин. На конец отчётного периода 2012 года действующий фонд скважин насчитывал 237 скважин. Прирост запасов Ванкорского кластера составил 13 млн т. нефти и 11 млрд м³ газа.

В 2013 году объём добычи нефти и газового конденсата составила 21,4 млн т. На конец отчётного периода проходка в эксплуатационном бурении составила 370,74 тыс. м, из эксплуатационного бурения в эксплуатацию были введены 102 скважины, фонд действующих добывающих нефтяных скважин насчитывал 318 шт. Прирост запасов Ванкорского проекта в 2013 году (с учетом кластера) составил 12,347 млн т. нефти и 12,299 млрд м³ газа.

В 2014 году добыча нефти и газового конденсата составила 22 млн т. В эксплуатацию были введены 82 скважины общей проходкой 273,68 тыс. м. На конец отчётного периода 2014 года фонд действующих нефтяных скважин

насчитывал 380 шт, прирост запасов Ванкорского кластера составил 16,806 млн т. нефти и 15,3 млрд м³ газа.

В 2015 году добыча нефти и газового конденсата составила 22 млн т. В эксплуатацию была введена 61 скважина общей проходкой 205,9 тыс. м. На конец отчётного периода 2015 года фонд действующих нефтяных скважин насчитывал 421 скважину, прирост запасов Ванкорского кластера составил 8,367 млн т. нефти и 12,656 млрд м³ газа.

В 2016 году из эксплуатационного бурения в эксплуатацию были введены 79 нефтяных скважин, проходка в эксплуатационном бурении составила 116,7 тыс. м. На конец отчётного периода 2016 года фонд действующих добывающих нефтяных скважин Ванкорского кластера насчитывал 457 скважин. Прирост запасов Ванкорского кластера в 2016 году составил 3,294 млн т. нефти и 10,077 млрд м³ газа.

В 2017 году в эксплуатацию были введены дополнительно 82 нефтяные скважины, проходка в эксплуатационном бурении по Ванкорскому кластеру, в состав которого на тот момент входили уже четыре месторождения (Ванкорское, Сузунское, Тагульское, Лодочное) составила 463,16 тыс. м. Добыча нефти и газового конденсата составила 22,2 млн.т. На конец отчётного периода 2017 года действующий фонд скважин Ванкорского кластера составил 544 скважины. Прирост запасов Ванкорского кластера составил 8,548 млрд. м³ и 9,768 млн. т. Нефти.

В 2018 году в эксплуатацию из бурения и освоения были введены 90 нефтяных скважин, проходка по Ванкорскому кластеру (Ванкорское, Сузунское, Тагульское и Лодочное месторождения) составила 587,39 тыс. м. Добыча нефти и газового конденсата по месторождениям Ванкорского кластера составила 21,8 млн. т. Фонд действующих скважин на конец отчётного периода 2018 года насчитывал 596 шт.

Прирост запасов Ванкорского кластера в 2018 году составил 7,512 млн т. нефти и конденсата и 1,578 млрд м³ газа. [16]



Рисунок 8 - Зависимость объёма добычи нефти и ГК от фонда скважин

Из графика зависимости объёмов добычи нефти и газоконденсата от фонда скважин видно, что при вводе месторождения в эксплуатацию с увеличением количества добывающих нефтяных скважин на месторождении увеличивается объём добычи углеводородов. По мере эксплуатации месторождения, в результате снижения пластового давления и увеличения обводнённости скважин, происходит снижение добычи нефти и газоконденсата на месторождении. Для увеличения добычи или поддержания её на достигнутом уровне ежегодно приходится наращивать фонд скважин и вводить в эксплуатацию новые месторождения. В связи с этим добывающие компании всё большее внимание уделяют бурению скважин, формируя отделы по контролю за процессом строительства скважин, переходя от сервисных подрядчиков по супервайзингу к собственным отделам по супервайзингу бурения нефтяных и газовых скважин.

2.3 Организационная структура ООО «РН-Ванкор»

С увеличением объёмов работ, связанных с бурением нефтяных и газовых скважин, у компании ООО «Ванкорнефть» (в дальнейшем преобразованную в ООО «РН-Ванкор») возникла необходимость в усилении контроля за подрядными организациями, задействованными в процессе работ по строительству нефтяных и газовых скважин.

Первоначально сотрудники отдела супервайзинга бурения осуществляли контроль, представляя интересы компании ООО «Ванкорнефть» (в дальнейшем Заказчика) на объектах производства работ, за операциями, проводимыми Генеральным подрядчиком по бурению. Генеральный подрядчик выполнял работы по строительству скважины «под ключ», привлекая сервисных субподрядчиков для выполнения определённого вида работ, требующих дорогостоящего оборудования и привлечения высококвалифицированных специалистов.

В 90-х годах XX века, в результате выделения буровых компаний из структур нефтедобывающих организаций, были сформированы семь основных направлений аутсорсинга бурения нефтяных и газовых скважин:

- буровая компания, предоставляющая услуги по бурению скважин
- сервис буровых растворов
- наклонно-направленный сервис
- долотный сервис
- геолого-технологическое сопровождение скважин
- геофизические исследования скважин
- сервис оказания услуг по цементированию скважин

Существует множество других видов направлений аутсорсинга, встречающегося при производстве работ по строительству нефтяных и газовых скважин в зависимости от назначения скважин.

В ходе развития аутсорсинга в России и появления многочисленных компаний, оказывающих услуги в нефтегазовой отрасли, появилась

возможность выбора между компаниями аутсорсерами. В результате этого, в 2013 году компания ООО «Ванкорнефть» начала переход от Генподряда к раздельному сервису, что позволило получить более качественные услуги по оптимальной цене, предоставив возможность руководству нефтегазодобывающей компании самостоятельно производить подбор аутсорсеров на основе тендерной системы.

Обязанность по управлению сервисными и урегулированию взаимоотношений между ними на объекте производства работ была возложена на отдел супервайзинга бурения, находящийся в подчинении Заместителя генерального директора по бурению.

Организационная структура ООО «РН-Ванкор» имеет функционально-линейную систему управления, в которой сотрудники подчиняются своим непосредственным начальникам, но отдельные функции выполняются отдельными вертикальными подсистемами, одной из которых является управление супервайзинга бурения, занимающееся процессом строительства скважин.

Организационная структура компании ООО «РН-Ванкор», представленная на Рисунке 9, соответствует масштабам деятельности данного предприятия.

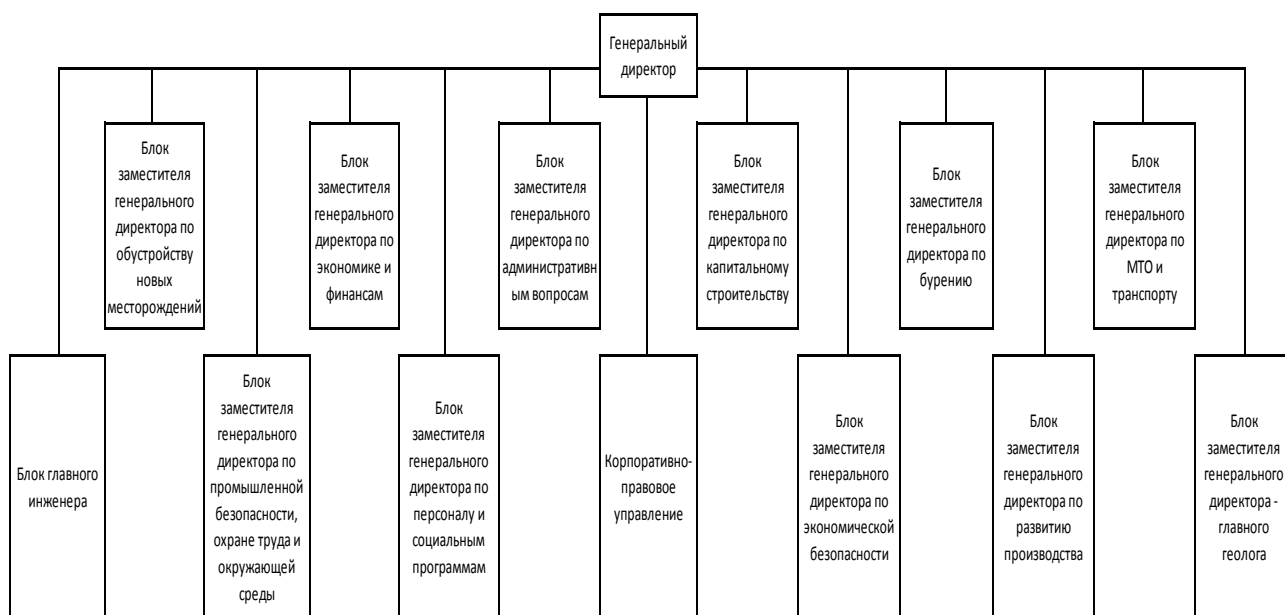


Рисунок 9 - Производственная структура компании ООО «РН-Ванкор»

Каждый заместитель генерального директора курирует своё направление деятельности, что позволяет достичь высокой управленческой специализации.

Организационная структура отдела супервайзинга бурения управления супервайзинга бурения имеет шесть уровней:

- генеральный директор;
- заместители генерального директора по бурению;
- начальники управлений;
- начальники отдела;
- региональный буровой супервайзер;
- буровой супервайзер

Линейно-функциональная организационная система управления обеспечивает максимальную стабильность организации и позволяет достичь наилучших результатов в деятельности компании. Данная организационная структура позволяет избежать дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях.

Цель деятельности управления супервайзинга бурения - повышение эффективности вложения инвестиций в строительство и реконструкцию

скважин путем непосредственного участия в организации и контроле производственных процессов, осуществляемых подрядными и другими организациями, в том числе субподрядными сервисными организациями (далее - Подрядчиками) на всех этапах строительства и реконструкции скважин.[17]

Отдел супервайзинга бурения выполняет следующие функции:

- организация и контроль соответствия проведения работ по строительству скважин на этапе бурения регламентирующим документам, выданным проектам на строительство скважин, стандартам, планам, программам работ, а также требованиям ПБОТиОС, принятым в Обществе, непосредственно на объекте производства работ;

- организация и контроль реализации планов по видам работ, мероприятий по внедрению новых технологий, технических средств для строительства скважин на этапе бурения;

- выявление и определение потребностей в применении новых и усовершенствованных технологий, материалов, выдача предложений и рекомендаций по усовершенствованию процесса строительства скважин на этапе бурения Подрядчику и Заказчику;

- информационное обеспечение Заказчика в ходе и после проведения работ по строительству скважин на этапе бурения – проверка суточных рапортов, передача ежедневной суточной информации по объектам строительства скважин, мониторинг и анализ процесса строительства скважин.

- организация работ на тапе бурения, направленная на выявление и предотвращение проблем по качеству строительства скважины, выдача предложений и разработка мероприятий по повышению качества и улучшению организации труда Подрядчиков;

- контроль за работой подрядных организаций в соответствии с Договором на оказание услуг между Заказчиком и Подрядчиком в отношении качества исполнения и срока выполнения договорных обязательств;

- фиксирование, оформление и предъявление штрафных санкций в случае допущенных нарушений со стороны подрядчика, при строительстве скважин на этапе бурения. Проведение анализа, разработка мероприятий по предотвращению аналогичных повторных нарушений;

- расследование инцидентов, аварий, происшествий, брака в работе, произошедших в процессе бурения скважины. Проведение анализа в случае возникновения аварии, осложнения, брака при выполнении работ. Разработка мероприятий и обеспечение их исполнения по предотвращению и сокращению аварий, осложнений и брака

- входной контроль при поступлении материалов на объект, учёт и контроль за расходом и списанием материалов, контроль за качественным хранением материальных ценностей;

- учёт образования, контроль состояния и составление отчёта по отходам бурения в процессе строительства скважины, согласно стандарту. [17]

С увеличением объёмов бурения, освоения Тагульского, Лодочного, Сузунского месторождений, и переходом к отдельному сервису, увеличилось число сервисных компаний участвующих в разработке месторождений Ванкорского кластера.

На сегодняшний день ООО «РН-Ванкор» сотрудничает в сфере бурения скважин с такими компаниями как Schlumberger, Baker Hughes, NewTech Services, ВСФ ООО «РН-Бурение» и многими другими компаниями, зарекомендовавшими себя на рынке аутсорсинга нефтегазовой отрасли.

2.4 Политика компании ООО «РН-Ванкор» в области ПБОТиОС

В компании ООО «РН-Ванкор» в области ПБОТиОС внедрена политика НК «Роснефть», где обеспечение промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды (ПБОТиОС) – приоритетная задача во всех сферах ее деятельности. Являясь лидером нефтяной отрасли России и одной из крупнейших компаний топливно-энергетического комплекса в мире,

ПАО «НК «Роснефть» считает своим долгом вести свою деятельность согласно передовых норм к требованиям безопасности условий труда для сотрудников и партнёров компании, обеспечивая безаварийное производство работ и максимально снижая воздействие на окружающую среду в регионах своего присутствия.

Для достижения поставленных целей компания Роснефть ведет свою деятельность в строгом соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, национальных законодательств стран присутствия и нормами международного права. В рамках Стратегии «РОСНЕФТЬ-2022» внедрена и успешно применяется интегрированная система управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды (ИСУ ПБОТОС) с ее основополагающей частью - Политикой Компании в области ПБОТОС.

Основная цель ПАО «НК «Роснефть» в области ПБОТиОС - войти в первую четвёрку рейтинга нефтегазовых компаний мира по сопоставимым показателям в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды к 2022 году. [18]

Приоритетные цели компании в области ПБОТиОС:

- здоровье и благополучие
- чистая и недорогостоящая энергия
- борьба с изменением климатических условий
- партнерство в интересах устойчивого развития

Руководствуясь основными целями стратегии и задачами по обеспечению безаварийной производственной деятельности, безопасных условий труда работников, охраны окружающей среды и сохранения здоровья населения в регионах деятельности Компании, ООО «РН-Ванкор» реализует принятую Политику ПАО «НК «Роснефть» в области ПБОТиОС. Данная Политика включает в себя вопросы безопасности дорожного движения, пожарной, радиационной, газовой, фонтанной безопасности,

целостности производственных объектов, предупреждения пожароопасных и аварийных ситуаций и реагирования на них.

Стремление Компании ПАО «НК «Роснефть» создать безопасные условия труда на производстве, снизить негативное влияние на окружающую среду, сохранить здоровье и жизнь сотрудников Компании и жителей проживающих в регионах её деятельности, диктует необходимость комплексного систематического подхода к управлению в области ПБОТиОС на основе современных, эффективных методов.

Для достижения поставленной цели в Компании внедрена Интегрированная система управления ПБОТОС (ИСУ ПБОТОС), объединяющая ресурсы и процедуры для их реализации и достижения.

Интегрированные системы управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды (ИСУ ПБОТиОС), является частью общей системы управления Компании.

ИСУ ПБОТиОС внедрена и успешно функционирует в Компании с 2006 года, соответствуя требованиям международных стандартов "Системы экологического менеджмента. Требования и руководству по применению" серии ISO 14001 и «Системе менеджмента безопасности труда и охраны здоровья» OHSAS 18001. Соответствие требованиям международных стандартов ежегодно подтверждается в ходе сертификационных, надзорных и ре-сертификационных аудитов, проводимых аккредитованными органами по сертификации международного уровня.

Область применения ИСУ ПБОТиОС включает все виды деятельности, осуществляемые в ООО «РН-Ванкор». В ИСУ ПБОТиОС входят представленные на схеме отдельными направлениями системы управления.



Рисунок 10 - Системы, входящие в ИСУ ПБОТОС

Требования ИСУ ПБОТиОС обязательны для всех сотрудников компании, а также для работников подрядных и субподрядных организаций, привлекаемых к работе на объектах ПАО «НК «Роснефть».[18]

Политика ООО «РН-Ванкор» – это нетерпимость к экологическим рискам и инновационные внедрения экологических технологий, преемственность и последовательность при достижении целей и задач в области охраны окружающей среды.

Координацию деятельности Общества, по реализации, поддержанию и совершенствованию основных методологических подходов, принципов и правил, регламентированных локальными нормативными документами ОАО «НК «Роснефть» и Общества, а также требованиями международных стандартов ISO 14001 и OHSAS 18001 в ООО «РН-Ванкор» осуществляет группа интегрированной системы управления промышленной безопасности, охраной труда и окружающей среды.

Функции группы ИУС в компании ООО «РН-Ванкор»:

- координация работы по поддержанию и совершенствованию интегрированной системы управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды (далее - ИСУ ПБОТОС), в соответствии с требованиями локальных нормативных документов ОАО «НК «Роснефть» и Общества, а также международных стандартов ISO 14001 и OHS AS 18001.

- координация деятельности по управлению экологическими аспектами, опасностями и промышленными рисками и выявлению значимых рисков, в соответствии с установленной процедурой.

- планирование, организация и проведение внутренних аудитов ИСУ ПБОТОС в составе группы внутренних аудиторов согласно установленной процедуре.

- проведение идентификации/актуализации законодательных и других требований в Обществе, совместно с другими структурными подразделениями Общества, согласно установленной процедуре.

- оказание методической помощи структурным подразделениям по разработке и пересмотру документации касающейся ИСУ ПБОТОС.

- участие в разработке проектов локальных нормативных документов, стандартов и т.п. в области ИСУ ПБОТОС.

- подготовка материалов для годового анализа ИСУ ПБОТОС в Обществе.

- осуществление организации и выполнения задач гражданской обороны.

- соблюдение норм и правил по охране труда, промышленной безопасности, пожарной и экологической безопасности. [19]

Данная группа находится в блоке заместителя генерального директора по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды. Структура управления блоком заместителя генерального директора по ПБОТиОС представлена на Рисунке 11.

3 Управление персоналом сервисных компаний нефтегазовой отрасли

3.1 Супервайзинг бурения нефтяных и газовых скважин

Супервайзинг - процесс обеспечения высококвалифицированной организации, проведения и контроля осуществления мероприятий, направленных на выполнение основных функций предприятия. Супервайзер является представителем компании Заказчика непосредственно на месте производства работ, контролирующий процесс бурения, экологическое состояние объекта, сроки выполнения работ в соответствии с утверждённым бюджетом.

Главная задача бурового супервайзера задействованного в процессе строительства нефтяных и газовых скважин - обеспечить выполнение технологического процесса бурения скважин на нефтегазовых месторождениях в соответствии с техническим проектом и реальными условиями. Супервайзер, являясь интеллектуальным и логистическим центром на объекте строительства скважины, обеспечивает высокий уровень контроля выполнения мероприятий, направленных на выполнение основных функций предприятия.

Служба супервайзинга может входить в состав нефтегазового предприятия, являясь его обособленным подразделением, либо выступать аутсорсером, принимая на себя обязанности в области управления и контроля над персоналом сервисных организаций, находясь непосредственно на объекте производства работ.

В нефтегазовой отрасли существует несколько типов супервайзинга: технологический и экологический надзор, управление сервисами, интегрированное управление проектами (Integrated Project Management).

Наибольшее распространение в России получил супервайзинг технологического и экологического надзора над строительством скважин. В данном случае он выполняет функцию надзорного органа над сервисными

компаниями, осуществляющими строительство скважины под ключ. Роль супервайзера, на объекте строительства скважины, сводится к наблюдению за процессом ведения работ и контролю правильности принятия генеральным подрядчиком решений по организации бурового процесса, который должен проводиться согласно проектной документации и планов работ, согласованных с Заказчиком, в установленные графиком сроки. В случае каких-либо отклонений от проекта, супервайзер ставит об этом в известность Заказчика. После окончания строительства скважины он участвует в подготовке итоговых документов, на основании которых Заказчик определяет качество скважины, как объекта эксплуатации. Таким образом, функции супервайзера технологического и экологического надзора сводятся к сбору объективной информации и доставке ее до Заказчика работ. [20]

Супервайзинг технологического и экологического надзора применяется при заключении договора между Заказчиком и исполнителем работ по строительству скважины на условия Генподряда. Структура взаимодействия Заказчика с подрядными организациями при таком Договоре представлена на Рисунке 12.

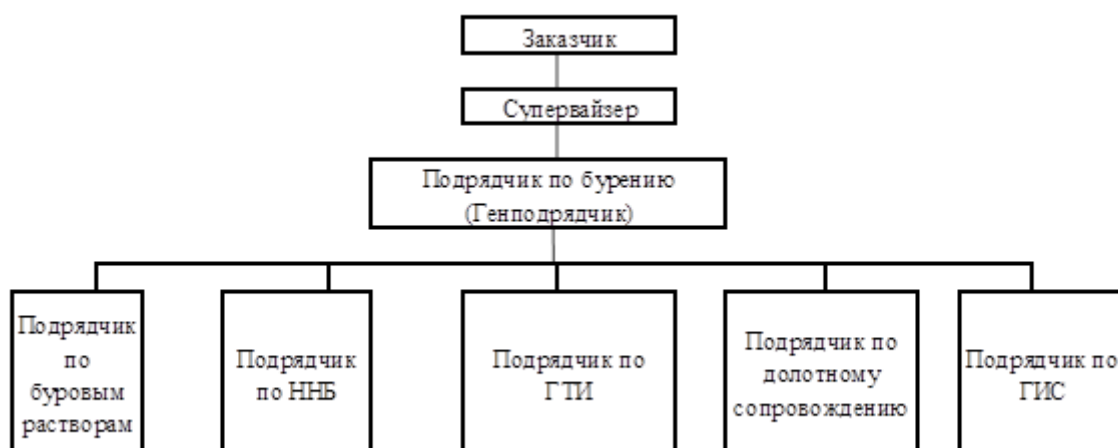


Рисунок 12 – Структура взаимодействия Заказчика с Генподрядчиком

Другой тип супервайзинга, который в последние годы начинает пользоваться растущим спросом – управленческий супервайзинг (супервайзинг раздельного сервиса). Супервайзинг, при управлении сервисами, является более дорогостоящим типом супервайзинга чем супервайзинг технологического и экологического надзора. Данный вид работы требует наличия высококвалифицированного персонала на объекте в круглосуточном режиме, способного управлять сервисными подрядчиками, принимать грамотные оперативные решения, ежедневно участвовать в селекторах с Заказчиком, осуществлять планирование и обеспечивать бесперебойное проведение работ на объекте. При наличии контракта, предусматривающего управление сервисными подрядчиками, нефтегазовая компания должна иметь собственную службу, обеспеченную высококвалифицированными специалистами, способными проводить технологические расчёты, составлять и согласовывать планы работ.

Как правило, при реализации проектов, предусматривающих работу Заказчика с раздельными сервисами, служба супервайзинга входит в состав нефтегазовой компании, являясь его подразделением. Это связано с высокими рисками срыва проекта.

Связь между руководством Заказчика и подрядчиками, осуществляющими свою производственную деятельность на объекте, происходит через службу супервайзинга бурения, которая координирует работу сервисных компаний на объекте.

Структура взаимодействия Заказчика с подрядчиками при раздельном сервисе представлена на Рисунке 13.

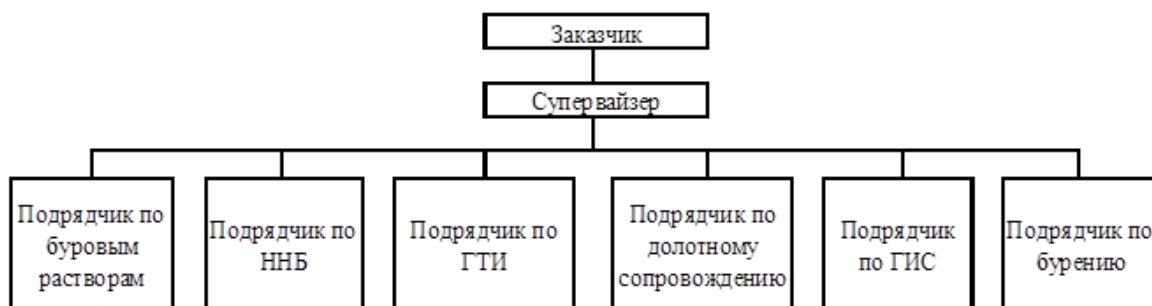


Рисунок 13 – Структура взаимодействия сервисов при раздельном сервисном управлении

Если рассматривать подразделение супервайзинга, являющееся аутсорсером у нефтегазодобывающей компании, то наиболее привлекательным для Заказчика является тип супервайзинга осуществляющий интегрированное управление проектами.

Интегрированное управление проектами - это полное управление проектом строительства скважины включая планирование и исполнение, а также ответственность за результат. Управляющая компания аутсорсер максимально освобождает менеджмент компании Заказчика от реализации проекта.

Интегрированное управление проектами включает в себя разработку концепции проекта, анализ ранее пробуренных скважин, выбор оптимальной конструкции скважины, проведение тендера и выбор подрядчиков, разработку программ по бурению, испытанию и заканчиванию скважин, составление и утверждение регламентов, планов работ и другой сопутствующей документации. Супервайзер обеспечивает надзор и координацию работ подрядчиков по строительству скважины, оценку качества и объем оказываемых подрядчиками услуг.

Контракт по данному типу супервазинга расширяет круг прав и обязанностей исполнителя в сфере принятия технических и технологических решений по ходу строительства скважин. Возлагает на исполнителей

ответственность за непроизводительное время и простой буровой бригады, расход МТР в процессе выполнения работ. Требуется наличия на буровой площадке персонала высокой квалификации в круглосуточном режиме.

Неотъемлемой частью работы супервайзера является строительный надзор над проектом, согласно нормативным документам промышленной безопасности, охраны труда и другим нормативным документам, регламентирующим работы по строительству скважин, а также контроль над расходом материалов на буровой.

3.2 Разновидности договорных отношений в нефтегазовой отрасли

После реформы нефтегазового сектора в 1991 году и дальнейшего вывода из состава нефтяных и газовых компаний в отдельные предприятия сервисных подразделений, наибольшее распространение на рынке сервисных услуг нефтегазовой отрасли получили Договоры Генерального подряда (строительство скважины под ключ).

Аффилированные с материнскими компаниями предприятия продолжали полностью удовлетворять потребности нефтегазовых компаний на условиях Генподряда.

Основной принцип Генподряда заключается в том, что Генеральный подрядчик обязуется по заданию Заказчика выполнить работы по строительству скважины в соответствии с проектно-сметной документацией и графиком выполнения работ, передать результат выполненных работ Заказчику.

Главным преимуществом Генподряда является минимальная ответственность Заказчика при выполнении работ, связанных со сложным технологическим процессом строительства скважины и рисками непредвиденных затрат в случае аварии или некачественного выполнения работ подрядчиком. Также отсутствует необходимость в содержании дополнительного штата сотрудников, задействованных в производстве строительства скважины. Работа нефтегазовой компании с подрядчиками на

условиях Генподряда позволяет сосредоточиться на выполнении основных задач, связанных с непосредственной добычей и реализацией углеводородного сырья.

В связи с длительностью процесса строительства скважины, оплата за выполненные работы Генподрядчику производится поэтапно, на условиях, оговоренных в Договоре, либо за скважину в целом. Для расчёта стоимости скважины применяется схема оплаты за метр проходки.

Цикл строительства скважины разделяют на следующие этапы:

- мобилизация буровой установки
- монтаж буровой установки
- бурение скважины
- освоение скважины
- демобилизация оборудования

В свою очередь, этап бурения скважины может разделяться на посекционную оплату: бурение и крепление кондуктора, технической и эксплуатационной колонны.

В данном случае супервайзер по бурению выполняет роль координатора работ по строительству скважины, являясь представителем Заказчика, контролируя процесс строительства скважины, расход материалов и качество оказанных услуг, при этом не осуществляя непосредственного руководства на объекте производства работ.

В связи с тем, что Заказчик не несёт ответственности в случае возникновения аварии, осложнения, брака в работе и возникновения дополнительных затрат на строительство скважины в результате увеличения сроков её строительства, нет необходимости задействовать высококвалифицированный персонал для выполнения работ по контролю за деятельностью Генподрядчика. В таких случаях, нефтегазовая компания заключает договор с сервисными компаниями, на предоставление супервайзинговых услуг по технологическому и экологическому контролю.

Данный вид супервайзинга является самым дешёвым на рынке супервайзинговых услуг. Нефтегазовой компании в свою очередь необходимо лишь создать отдел из нескольких сотрудников для координации работы сервиса по супервайзингу.

Недостатком Генподряда является стоимость данного вида услуг. Выполняя работы, связанные с высокими рисками материальных потерь Генподрядчик закладывает «риски» в стоимость скважины таким образом, чтобы в случае аварии и ликвидации скважины окупить понесённые затраты в течение короткого периода времени.

Генподряд и интегрированный сервис по своей сути одно и то же. На объекте производства работ при этом могут находиться одновременно два супервайзера, один – супервайзер представляющий интересы компании по интегрированному буровому сервису, другой - супервайзер технологического и экологического надзора от Заказчика, представляющий интересы Заказчика на объекте производства работ.

В результате появления на Российском рынке нефтегазового сектора достаточного количества компаний по оказанию сервисных услуг, у нефтегазодобывающих компаний появилась возможность на прямую заключать договора с непосредственными исполнителями работ, минуя посредника в лице Генерального подрядчика. Такой подход обеспечивает большую прозрачность работы подрядчиков, однако требует от заказчика более серьезных компетенций и более активного участия в процессе.

Главным стимулом для перехода на отдельный сервис является возможность повышения коммерческой скорости и эффективности работы, которые он дает. В бурении очень важную роль играет фактор времени. Сокращение продолжительности операций позволяет не только сэкономить на строительстве, но и ускорить ввод скважины — а значит, приблизить добычу и реализацию нефти.

Работая «под ключ», генподрядчик не слишком заинтересован в привлечении новых технологий, ведь их стоимость выше, а цена за скважину у него фиксированная. Конечно, он заинтересован в том, чтобы строить больше скважин за то же время, однако это означает необходимость брать на себя существенные риски, делать вложения, которые могут и не окупиться. Выполняя работу строго в рамках контракта, он уверен в результате и своем вознаграждении. [21]

Как правило, отдельный сервис предполагает работу по суточной ставке, буровой подрядчик получает фиксированную оплату за сутки, если, конечно, не происходит авария или иная задержка по его вине. Другие сервисы могут получать оплату за метры проходки (сервис сопровождения наклонно-направленного бурения) или за израсходованный материал (буровые растворы и долотный сервис).

Чем сложнее скважины, тем эффективнее внедрение отдельного сервиса. Этот подход стимулирует всех. Заказчик ищет возможности снизить стоимость и время строительства скважины за счет организации работ и привлечения новых технологий. А подрядчики избавляются от внешних рисков и получают возможность сосредоточиться на собственной эффективности.

3.3 Сравнительный анализ Генподряда и Отдельного сервиса

Отдельный сервис в отличие от Генподряда имеет ряд договоров на оказание услуг. Компании по оказанию сервисных услуг заключают договоры напрямую с Заказчиком - нефтегазодобывающей компанией. Как правило, договоры отдельного сервиса - это договоры по суточной ставке или по станко-суткам. В этой особенности и заключается основная сложность в работе с отдельным сервисом. Выполняя условия договора сервисные компании не заинтересованы в ускорении процесса строительства скважины, оплата производится за сутки, а не за объем выполненных работ. Для урегулирования данного вопроса широкое распространение в бурении нефтяных и газовых

скважин получил график «глубина-день», в котором выполнен расчёт времени строительства скважины согласно единых норм времени.

Норма времени — это величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения единицы работы работником или группой работников (в частности, бригадой) соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях. Норма времени на операцию состоит из нормы подготовительно-заключительного времени и нормы штучного времени, состоящей из оперативного времени, времени обслуживания рабочего места и времени на отдых и личные надобности. [22]

Единые нормы времени разрабатываются проектным институтом с учётом сезонных условий выполнения работ, специфики применяемого оборудования и согласовываются между Заказчиком и Подрядчиком до начала проведения работ.

Форма графика «глубина-день» представлена в Приложении А.

График «глубина-день» согласовывается и подписывается между Заказчиком и подрядчиком по бурению, так как буровой подряд это основной и наиболее затратный вид сервиса в бурении.

В случае отклонения от графика строительства скважины, буровой супервайзер проводит расследование причин отставания с определением виновной стороны, составляется акт с указанием причин, фиксацией времени и определением виновной стороны. На основании акта выставляется претензия к виновной стороне.

Существует несколько видов ставок по которым производится оплата сервисным компаниям, работающим по суточной ставке:

- операционная ставка (применяется в процессе производства работ при задействованном сервисе)
- сокращённая ставка (при проведении работ, в которых оборудование подрядчика задействовано не в полной мере)

- ставка ожидание (ставка, применяемая к подрядчику в случае простоя в работе не по вине сервисной организации: метеоусловия, ожидание оборудования не по вине подрядчика и т.д.)

- ставка непроизводительного времени – оплате не подлежит (простой или проведение незапланированных работ по вине подрядчика: авария, ожидание оборудования по вине подрядчика)

На основе графика «глубина-день» и средней стоимости услуг сервисных компаний по Западной Сибири проведём расчёт стоимости раздельного сервиса.

Расчёт представлен в Приложении Б.

Из расчёта стоимости услуг сервисных компаний при раздельном сервисе видно, что самый дорогостоящий сервис – сервис наклонно-направленного бурения. В стоимость данного вида услуг входит работа оборудования телеметрического сопровождения, его амортизация, страховки и работа персонала бригады ННБ. В зависимости от интервала бурения, комплект компоновки ННБ может меняться. При бурении секции под хвостовик, в интервале залегания продуктивного горизонта, набор приборов компоновки ННБ максимален, чем объясняется стоимость работы данного сервиса на данном этапе.

Сервис по буровым растворам не предоставляет столь высокоточного и дорогостоящего оборудования как сервис по наклонно-направленному бурению. Суточная ставка инженера по буровым растворам с лабораторией и комплектом оборудования в Западной Сибири составляет от 15 000 руб/сутки до 25 000 руб/сутки. Основную прибыль подрядчик по буровым растворам получает не с инженерного сопровождения, а с продажи химических реагентов, которые входят в состав рецептуры бурового раствора, предоставляемой инженером. Стоимость химических реагентов не учитывается в расчёте стоимости сервиса по буровым растворам, так как в данном случае рассматривается стоимость сервисного сопровождения. Химические реагенты

являются расходным материалом, затраченным на строительство скважины и выставляются на оплату Заказчику как понесённые затраты независимо от вида сервисных услуг как при Генподряде, так и при отдельном сервисе.

Аналогичная система взаиморасчёта между Заказчиком и Подрядчиком по цементированию. Ставка работы поверхностного оборудования хоть и значима, но время проведения работ имеет краткосрочный период. Основная прибыль подрядчика заключена в стоимости химических реагентов, хотя и работа оборудования тоже учтена.

Долотный сервис в России – это сервис по продаже пародоразрушающего инструмента. В виду низкой стоимости его оплаты, в работе на объекте задействованы либо низкоквалифицированные специалисты, либо специалисты, выполняющие работу одновременно на нескольких объектах. Расчёт стоимости услуг долотного сервиса производится из расчёта стоимости за метр проходки.

Сервис Геолого-технологических исследований скважины – это один из самых низкооплачиваемых видов аутсорсинга в России. Его роль недооценивается Заказчиком при проведении тендеров, где основным критерием является стоимость оказываемых услуг. Уровень подготовки персонала как правило низкий, как и стоимость их услуг, хотя обязанности и роль сотрудников станции геолого-технологического контроля в безаварийном процессе бурения довольно велика. Вероятно, в ближайшем будущем появление ещё одного вида супервайзинга, пока ещё не реализованного на рынке услуг – супервайзинг от компании, предоставляющей геолого-технологическое сопровождение скважин, который мог бы проводить анализ исходя из геологических данных, контролировать технологический процесс строительства скважины, фиксируя все отклонения от программы производства работ, предоставлять Заказчику полную, достоверную информацию на основе графиков станции ГТИ.

При отдельном сервисе Подрядчик по бурению работает по суточной ставке, согласно Договору с Заказчиком по «станко/суткам». Стоимость данного сервиса на прямую зависит от вида и комплектности буровой установки применяемой при строительстве скважины. В комплект буровой установки может входить техника, задействованная в погрузо-разгрузочных работах, бульдозер, и прочее вспомогательное оборудование. Стоимость услуг в Западной Сибири может варьироваться от 700 000 руб до 1 500 000 и более. При расчёте стоимости услуг большое значение имеет район производства работ, его доступность, условия эксплуатации оборудования, близость базы обеспечения, риски связанные с процессом производства работ, объём работ и прочее.

Расчёт стоимости сервисных услуг для эксплуатационных скважин Западной Сибири приведённый в Приложении Б, относится к скважинам кустового бурения, где на кустовой площадке может быть пробурено до 8 скважин и более. Однотипность скважин, изученность геологического строения пород в месте производства работ, налаженная система обеспечения позволяют добиться короткого цикла строительства скважин с минимальными затратами. Стоимость таких скважин эксплуатационного бурения с материалами, составляет порядка 250 млн. рублей.

Результаты расчёта стоимости услуг аутсорсинговых компаний приведённые в Приложении Б, сведены в Таблицу 3.

Таблица 3 – Стоимость услуг аутсорсинговых компаний при бурении

п\п	Вид услуг	Стоимость, руб
1	Технологическое сопровождение отработки долот	575 160,00
2	ННБ	23 166 208,33
3	Сервис по буровым растворам	710 437,50
4	Сервис по цементированию	197 916,67
5	Подрядчик по бурению	33 716 500,00
6	ГТИ	915 000,00
	Итого	59 281 222,50

Расчёт стоимости услуг аутсорсинговых компаний произведён на основе данных по строительству нефтяной скважины глубиной 4800м и сроком строительства 39,47 суток.

Процентное соотношение стоимости услуг аутсорсинговых компаний, задействованных в процессе строительства нефтяных и газовых скважин эксплуатационного бурения представлено на Рисунке 14.

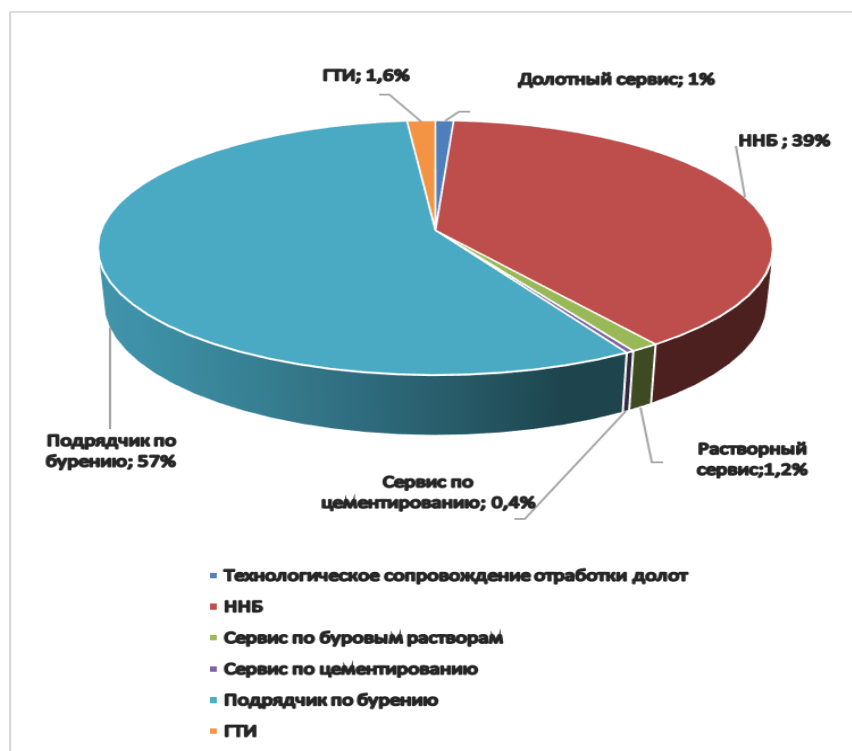


Рисунок 14 – Процентное соотношение стоимости услуг аутсорсинговых компаний при бурении нефтяных и газовых скважин

В отличие от отдельного сервиса расчёт стоимости услуг по Генподряду производится на основании одного договора между Заказчиком и Генподрядчиком. Расчёт стоимости услуг по Генподряду, без учёта расходных материалов, представлен в Приложении В.

За основу расчёта взяты ставки за метр проходки по этапам бурения. Данные расчёта Приложения В сведены в Таблицу 4.

Таблица 4 – Ставки за метр проходки по этапам строительства скважины

п/п	Наименование тапа	Длина интервала, м /стоимость 1м проходки, руб	Стоимость тапа строительства скважины, руб
1	Кондуктор	600/13 000	7 800 000
2	Техническая колонна	1100/13 000	14 300 000
3	Эксплуатационная колонна	1850/15 000	27 750 000
4	Хвостовик	1250/17 500	21 875 000
Итого:			71 725 000

Из расчётов стоимости услуг видно, что при переходе к отдельному сервису удастся сэкономить порядка 17% от затрат, понесённых Заказчиком при оплате аутсорсинговых услуг при строительстве скважины по договору Генподряда. В зависимости от условий договоров, под влиянием различных внутренних и внешних факторов разница между Генподрядом и отдельным сервисом может меняться от 15 до 25%. Так же необходимо учитывать, что при переходе на Отдельный сервис Заказчику необходимо будет содержать собственную службу геологического, технологического и экологического надзора для координации и управления сервисными компаниями, что требует финансовых затрат и создаёт дополнительные риски. В связи с этим, прибыль при строительстве одной скважины при переходе от Генподряда к Отдельному сервису не так уж велика, экономический эффект от такого перехода существенен при эксплуатационном бурении в процессе разработки крупных месторождений, когда для поддержания объёмов добычи углеводородов приходится ежегодно наращивать объёмы бурения и параллельно поддерживать фонд старых скважин в рабочем состоянии.

3.4 Интегрированное управление проектами

Интеграция происходит от латинского *integratio* и означает «соединение».

Определить интеграцию можно как объединение разных частей в одно

целое.

Интеграция сервисов — это когда поставщик услуг, частично или полностью выполняющий роль традиционной организации по управлению сервисами, управляет уровнями сквозных сервисов, предоставляемых многими провайдерами. [23]

Интегрированный буровой сервис – вид деятельности, который включает в себя соединение продуктов и услуг различных компаний, направленный на повышение качества строительства скважины.

Преимуществом данного сервиса является то, что для осуществления сложных технологических задач, компания осуществляющая интегрированный сервис привлекает к сотрудничеству независимые сервисные компании с высокотехнологичным оборудованием и высококвалифицированными специалистами. В реализации проектов интегрированного сервиса задействованы современные технологические и технические разработки компаний работающих в различных направлениях с уникальным современным оборудованием.

Наиболее предпочтительным для нефтегазодобывающей компании является интегрированное управление проектами. Данный тип управления проектом полностью перекладывает ответственность за принятие решений на подрядчика, обеспечивающего комплексное управление. Заказчик минимизирует свои риски и освобождает себя от необходимости содержать в своём штате высококвалифицированный и соответственно высокооплачиваемый персонал, получая при этом высококачественное выполнение работ, с предоставлением полного комплекта документов по скважине.

Наиболее ярким примером интегрированного управления является интегрированный буровой сервис компании «Шлюмберже».

Начиная с 2010 года, после интеграции продуктов и услуг компаний Smith International, MI SWACO, Geoservices, «Шлюмберже» предлагает

наиболее полные интегрированные системы и технологии для бурения скважин.

Ценность и преимущество данной системы заключается в сочетании различных предложений «Шлюмберже» в области наклонно-направленного бурения, измерений и каротажа в процессе бурения; лидирующих позиций Smith Bits в области буровых долот и буровых инструментов; буровых растворов, оборудования для контроля содержания твердой фазы и бурения с контролем давления от MI SWACO; а также позиций Geoservices в сфере поддержки буровых операций, проведения геолого-технологических исследований и уникальных технологий по определению свойств флюидов.

В результате, в состав интегрированной системы «Шлюмберже» входят передовые в отрасли продукты и услуги бурения, полностью соответствующие задачам и требованиям Заказчиков. Именно интегрированный подход является ключом к безопасному, более надежному и экономичному управлению задачами, связанными с бурением в более сложных и суровых условиях.

В рамках данного подхода, компания «Шлюмберже» превращает свои технологии бурения в соответствующие поставленным целям специализированные решения, которые повышают эффективность бурения и уменьшают риски, благодаря чему Заказчик может снизить общие расходы на разведку и разработку нефтяных и газовых резервов в самых различных условиях.

Интегрированные буровые системы «Шлюмберже» позволяют добиться положительного экономического эффекта для Заказчика, благодаря трём основным направлениям:

- эффективность бурения — повышение эффективности бурения путем увеличения механической скорости проходки и сокращения непродуктивного времени;

- качество ствола скважины — обеспечение целостности ствола скважины для безопасного и надежного доступа к продуктивному пласту с поверхности;

- проводка скважины и характеристика пласта — улучшение подсчетов ФЕС пласта, увеличение контакта с продуктивным горизонтом и, как результат, повышение добычи.

Основными целями «Шлюмберже» является соответствие задачам и требованиям Заказчика. Исходя из этих целей, разработчиками компании «Шлюмберже» определены четыре основные области в которых, благодаря объединению существующих продуктов и услуг, создается преимущество:

- уникальные возможности в области инженерного сопровождения и моделирования, в сочетании с передовым буровым опытом, разработанными процессами и существующей инфраструктурой;

- интегрированные технологии и решения, которые предоставляют уникальную совместимость решений отдельных продуктов и услуг внутри единых буровых систем;

- лидирующие позиции в области измерения и интерпретации ГИС;

- возможность проводить высококачественные измерения во время бурения, определять свойства продуктивных отложений в наклонных и горизонтальных скважинах и контролировать динамические параметры движения буровой колонны в любой точке от устья до долота;

Подход к буровым системам, предлагаемый компанией «Шлюмберже», эффективно использует весь ассортимент продуктов и услуг бурения с целью создания повышенных ТЭП для буровых операций Заказчика на гораздо более высоком уровне, чем просто объединение отдельных технологий. Инновационные интегрированные буровые системы или системно-инженерный подход разработаны для обеспечения функциональности, надежности, общей рентабельности и эффективности, далеко выходящих за пределы составляющих их технологий.

По мере перехода от планирования к этапу бурения, разработанная интегрированная система для бурения реализуется командой опытных инженеров, руководство которыми осуществляет менеджер проекта по предоставлению интегрированных услуг (IDS) с учетом участвующих сегментов «Шлюмберже» и особых предпочтений Заказчика в области управления операциями. Производственная команда работает в тесном взаимодействии с командой многопрофильных специалистов по интегрированным решениям для бурения или планированию проектирования систем с целью обеспечения плавного перехода проекта от этапа планирования к его исполнению, а также получения извлеченных уроков для непрерывного улучшения буровых систем. Буровые операции постоянно контролируются в реальном режиме времени с помощью выделенных Центров поддержки производственной деятельности (OSC) для обеспечения функционирования буровых систем в диапазоне установленных технико-экономических показателей (ТЭП) и, при необходимости, быстрого выявления и внедрения активных мер контроля для достижения запланированных задач бурения.

С целью обеспечения доступности ресурсов и опытных специалистов для поддержки разработки, внедрения и существования утвержденных, высококачественных, последовательных интегрированных систем для бурения компания «Шлюмберже» создала Технические Центры Интегрированных Решений в бурении (ТЦИР). [24]

Для достижения наилучших результатов, специалистами, задействованными в управлении интегрированными сервисами, в присутствии представителей всех сервисных компаний, участников проекта, производится анализ предстоящих работ с мельчайшим поэтапным разбором грядущих операций. Такое расширенное рабочее совещание по организации работ по строительству скважины получило название «Бурение на бумаге». В ходе таких совещаний анализируются ранее пробуренные скважины, рассматриваются причины непроизводительного времени, аварий, прорабатываются мероприятия

по недопущению повторения аналогичных ситуаций. Обозначаются сроки по поставке оборудования и материалов на объект, время прибытия персонала и прочие производственные моменты.

Интегрированное управление проектами - это современная, эффективная и наиболее дорогостоящая система управления сервисами в нефтегазовой отрасли. Присутствие Заказчика и его риски при данном управлении проектами минимально.

Данный вид сервисных услуг является наиболее дорогостоящим на рынке нефтегазового сектора, что и является его основным недостатком.

4 Корпоративная социальная ответственность ООО «РН-Ванкор»

Корпоративная социальная ответственность - это концепция, в соответствии с которой организация добровольно возлагает на себя дополнительные обязательства перед обществом в социальной, экономической и природоохранной деятельности, помимо соблюдения государственных законов.

Российские нефтегазодобывающие компании принимают активное участие в социально-экономических программах, направленных на развитие регионов их присутствия, поддержание государственной политики в сфере образования, здравоохранения, науки, технологии и охраны окружающей среды.

Компания ПАО «НК «Роснефть», дочерним обществом которой является ООО «РН-Ванкор», входит в число крупнейших мировых компаний топливно-энергетического комплекса и принимает активное участие в реализации проектов и инициатив, направленных на повышение качества жизни в регионах присутствия, развитие науки, образования, здравоохранения, культуры, охраны окружающей среды.

Стратегическими приоритетами компании являются

- хорошее здравоохранение и благополучие
- недорогостоящая и чистая энергия
- достойная работа и экономический рост
- борьба с изменением климата
- партнёрство в интересах устойчивого развития

«Роснефть» стремится занять лидирующие позиции в области обеспечения безаварийной производственной деятельности, безопасных условий труда и охраны здоровья.

Для реализации поставленных целей в компании действует интегрированная система управления ПБОТОС, которая соответствует требованиям стандарта 18001 OHSAS и проходит внешний аудит.

Работая на отдалённых месторождения, расположенных на территории Крайнего Севера, компанией ООО «РН-Ванкор» особое внимание отводится организации медицинской помощи на производстве. Создана комплексная система для оказания первой медицинской помощи. На отдалённых месторождениях оборудованы мед пункты с новейшим медицинским оборудованием, стоматологические кабинеты, к работе привлечены высококвалифицированные специалисты. Для экстренной госпитализации сотрудников компании задействована сан авиация.

Следуя стратегическим приоритетам ПАО «НК «Роснефть», компания ООО «РН-Ванкор» особое внимание уделяет здравоохранению. Работникам компании предоставляются полюса ДМС, за счёт компании проводятся ежегодные медицинские осмотры в специализированных клиниках.

В сфере здравоохранения компания ООО «РН-Ванкор» проводит не только внутреннюю, но и внешнюю политику.

В 2017 году ООО «РН-Ванкор» в рамках благотворительной программы передала медицинское оборудование Красноярскому госпиталю ветеранов войны. Благодаря поддержке нефтяной компании удалось провести ремонт и укомплектовать реанимационное отделение госпиталя. Ежегодно в стационаре госпиталя поправляют здоровье более 6 тыс. человек, поликлиника обслуживает около 47 тыс. жителей края.

Компания ООО «РН-Ванкор» регулярно оказывает существенную материальную помощь медицинским учреждениям края: Туруханской районной больнице, Игарской городской больнице, Красноярской городской клинической больнице № 20, Красноярскому краевому госпиталю ветеранов войн, Красноярскому детскому противотуберкулезному диспансеру. В 2016 году за помощь краевым медицинским учреждениям компания ООО «РН-Ванкор» была награждена благодарственным письмом правительства Красноярского края.

ООО «РН-Ванкор» принимает активное участие в благотворительно деятельности. В 2018 году Компания «РН-Ванкор» подарила Красноярской региональной общественной организации «Открытые сердца» бессрочный сертификат на неограниченную сумму, который позволит финансировать благотворительные проекты, направленные на реабилитацию детей с ограниченными возможностями здоровья. [25]

Другим не маловажным направлением деятельности компании ООО «РН-Ванкор» является охрана окружающей среды. Неотъемлемой частью корпоративной культуры и социальной ответственности является забота об окружающей среде.

Основными приоритетами компании в направлении охраны окружающей среды являются:

- рационально использовать природные ресурсы при осуществлении хозяйственной деятельности Компании, принимать меры по их охране, восстановлению, реабилитации нарушенных территорий;
- снижать уровень негативного воздействия на окружающую среду от реализуемой хозяйственной деятельности Компании;
- обеспечивать меры по сохранению экосистем и биоразнообразия при реализации проектов на экологически чувствительных территориях.

Компанией на регулярной основе проводится масштабная работа по обеспечению экологической безопасности, сохранению и восстановлению природных ресурсов. Для достижения лучших показателей в этих областях ПАО «НК «Роснефть» постоянно совершенствует подходы к управлению природоохранной деятельностью, наращивает масштабы экологических мероприятий и необходимые инвестиции в ООС. На 2018-2022 годы запланировано более 300 млрд руб. «зеленых» инвестиций, из них в 2018 году объем «зеленых» инвестиций составил 45,6 млрд руб. [26]

Анализируя эффективность программы КСО ООО «РН-Ванкор» необходимо отметить внешних и внутренних стейкхолдеров организации. Данные по стейкхолдерам ООО «РН-Ванкор» сведены в Таблицу 5.

Таблица 5 – Стейкхолдеры компании ООО «РН-Ванкор»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Акционеры	Органы государственной власти
Инвесторы	Органы местного самоуправления
Работники компании	Партнёры компании
Профсоюз	Потребители продукции
	Общественные организации и местное сообщество
	Учреждения культуры
	Коренные жители Севера Красноярского края

Помимо соблюдения прав человека, трудового кодекса, экологической безопасности и других направлений, затрагиваемых в результате действия Компания, прописанных в законодательстве Российской Федерации ООО «РН-Ванкор» активно принимает добровольное участие в улучшении жизни общества. Структуры части программ КСО ООО «РН-Ванкор» представлены в Таблице 6.

Таблица 6 – Структура программ КСО ООО «РН-Ванкор»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат
Обучение персонала, проведение инструктажей по безопасным условиям проведения работ, аттестация рабочих мест, мероприятия по улучшению условий труда	Социальные инвестиции	Сотрудники предприятия, органы власти по охране труда, профсоюз	Постоянно	Стремится создать безопасную рабочую среду для сотрудников компании, свести к минимуму риск аварийных ситуаций и уменьшить производственный травматизм.

Продолжение Таблицы 6

Безопасность производства Производственный контроль - проверки соответствия и соблюдения правил и норм промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды работниками Общества.	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, сотрудники Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору, сотрудники ПАО «НК «Роснефть»	Постоянно	Производственный контроль проводится на постоянной основе согласно графику, и дисциплинирует поведение сотрудников на объектах Ванкорского кластера в области ПБ, ОТ и ОС.
Оптимальные условия труда	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, Профсоюз	Ежегодно	Обеспечение достойных условий труда и отдыха.
Кадровая программа по подготовке молодых специалистов, а также развитие эффективной комплексной системы мотивации и роста производительности труда каждого сотрудника	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Постоянно	Обеспечение потребности в высококвалифицированном персонале, в том числе путем развития внутреннего кадрового резерва.
Программа беспроцентного ипотечного кредитования	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Компания предоставляет беспроцентные займы для внесения первоначального взноса при покупке квартиры работникам. Данное мероприятие мотивирует работников и стимулирует на новые производственные достижения.

Продолжение Таблицы 6

Благотворительность	Благотворительные пожертвования	Сотрудники компании, Жители региона присутствия компании, муниципальные учреждения	Ежегодно	Улучшение условий жизни граждан региона пребывания Компании
Корпоративное пенсионное обеспечение и социальная поддержка ветеранов	Социальные инвестиции	Сотрудники компании	Постоянно	Улучшение условий жизни работников компании. Стремление компании улучшить производительность труда, давая уверенность сотрудникам компании в их будущем по окончании трудовой деятельности.

ООО «РН-Ванкор» ведет активную социальную политику. Благотворительная помощь, оказываемая предприятием, обширна и охватывает все слои общества, требующие социальной поддержки. В 2019 году ООО «РН-Ванкор» выделило около 25 млн. рублей на реализацию социальных проектов в регионах своей деятельности. Затраты ООО «РН-Ванкор» на мероприятия КСО представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Затраты ООО «РН-Ванкор» на мероприятия КСО 2019 год

Наименование показателей	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Учреждения образования	тыс. руб.	850	850
Учреждения здравоохранения	тыс. руб.	9710	9710
Организация культуры	тыс. руб.	200	200
Организация спорта	тыс. руб.	7756	7756
Фонды социальной защиты населения	тыс. руб.	800	800
Краевые, городские районные администрации	тыс. руб.	5330	5330
Итого:		24646	24646

На основе проведённого анализа программ КСО можно сделать вывод, что компания ООО «РН-Ванкор» ведёт активную социальную деятельность на территории Красноярского края, оказывает существенную поддержку сотрудникам компании и заботится об экологическом состоянии региона пребывания компании для сохранения природных ресурсов и окружающей среды на благо нынешних и будущих поколений.

На фоне объёмов добычи полезных ископаемых и масштабах производства компании ООО «РН-Ванкор», затраты компании на внешние программы КСО не столь значительны. Большой акцент компания делает на развитие внутренней программы КСО: производятся ежегодные единовременные выплаты многодетным семьям сотрудников компании, предоставляются льготные путёвки в санатории, раз в три года оплачивается проезд всей семье сотрудников компании к месту отдыха, сотрудники компании могут проходить бесплатное лечение в коммерческих клиниках по полюсу ДМС. Это лишь часть программ, которыми ООО «РН-Ванкор» не только поддерживает свой имидж компании с высокоразвитой системой программ корпоративной социальной ответственности, но и даёт возможность своим сотрудникам чувствовать себя социально защищёнными и быть уверенными в завтрашнем дне.

Заключение

Несмотря на все попытки Европейских стран снизить влияние углеводородного сырья и перейти на возобновляемую «зелёную» энергию, нефть и газ по-прежнему остаются основными источниками энергии. Причиной этому является высокий выход энергии при применении углеводородов. Возможно в будущем, человечеству удастся перейти на более экологически чистый и дешёвый вид топлива и эра углеводородов завершится, но на данном этапе развития углеводородное сырьё остаётся востребованным и незаменимым продуктом в жизнедеятельности человечества.

Для поддержания объёмов добычи углеводородов на прежнем уровне, нефтегазодобывающие компании будут продолжать наращивать объёмы бурения, одновременно поддерживая и восстанавливая старый фонд скважин. Учитывая объёмы предстоящих работ в эксплуатационном бурении и опираясь на данные сравнительного анализа представленные в Разделе 3 наиболее выгодным и перспективным представляется работа нефтегазовых компаний с аутсорсерами на условиях раздельного сервиса. Это позволит Заказчику напрямую контролировать качество оказываемых услуг, самостоятельно распределять средства между подрядчиками, усиливая финансирование узконаправленных сервисных компаний, развитие которых будет способствовать уменьшению аварийности и сокращению сроков при строительстве скважин.

Экономия при работе с раздельным сервисом, при ежегодном бурении и ввод в эксплуатацию 80-и скважин составит порядка 1 млрд. рублей, что соизмеримо со стоимостью четырёх скважин. Для примера, по данным исследовательского центра «Делойт» проходка в эксплуатационном бурении компании «Славнефть» в 2018 году составила 1,5 млн. м (порядка 390 скважин), проходка в эксплуатационном бурении компании «ЛУКОЙЛ» в 2018 году – 3,0 млн. м (порядка 800 скважин).

С увеличением объёмов отдельного сервиса возрастет потребность в высококвалифицированных специалистах службы супервайзинга бурения, возможно образование дефицита в специалистах данной области.

Так же хотелось бы отметить неопределенность сервиса геолого-технологического контроля при строительстве скважин. На данный момент — это самый низкооплачиваемый сервис в бурении нефтяных и газовых скважин. Тем не менее функции станции ГТИ довольно обширны:

- установка датчиков контроля параметров бурения
- отбор шлама, литологический анализ разреза горных пород
- составление отчетов по скважине
- фиксация времени, затраченного на проведение операций, составление суточных рапортов

В связи с тем, что при проведении тендерной системы выбор подрядчика зачастую определяется его стоимостью, качество услуг сервиса ГТИ в России находится на низком уровне. Средств, выделяемых нефтегазовыми компаниями на данный вид сервиса, едва хватает на оплату низкоквалифицированных специалистов, ремонт и замену датчиков. Ни о каком технологическом развитии, разработках и внедрениях новых технологий не идет речи.

Для увеличения конкурентоспособности, сервисной компании по геолого-технологическому сопровождению скважин, необходимо выйти с предложением к Заказчику о предоставлении услуг по супервайзингу геолого-технологического контроля.

Данный вид услуг должен включать в себя следующее:

- работа на объекте высококвалифицированного персонала с высшим образованием в бурении нефтяных и газовых скважин и опытом работ в должности ИТР не менее 3-х лет;
- круглосуточный мониторинг процесса строительства скважины с информированием Заказчика в случае отклонения от программы производства работ;

- контроль режимов бурения, составление и предоставление отчётов по скважине.

Данный вид инженерного сопровождения скважины должен быть направлен на контроль технологических параметров бурения, фиксацию и передачу Заказчику достоверных данных технологических параметров бурения, описание геологического разреза скважины.

Внедрение данного сервиса позволит улучшить качество предоставляемых услуг по геолого-технологическому сопровождению скважин и уменьшить вероятность возникновения аварийной ситуации при строительстве нефтяных и газовых скважин.

Список публикаций магистранта

1. Научная статья «Роль и значение супервайзинга эксплуатационного и разведочного бурения на нефтяных и газовых месторождениях», XXII Международный научный симпозиум имени академика М.А. Усова студентов и молодых учёных «Проблемы геологии и освоения недр»; проходившая с 3 по 7 апреля 2018г., ТПУ;

2. Научная статья «Влияние внешних политических отношений на производство СПГ в Российской Федерации», XXII Международный научный симпозиум имени академика М.А. Усова студентов и молодых учёных «Проблемы геологии и освоения недр»; проходившая с 3 по 7 апреля 2018г., ТПУ;

3. Научная статья «Анализ эффективности программы КСО компании «Сахалинская Энергия»», публикация в сборнике статей XIX международной научно-практической конференции «Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем» на сайте <https://internauka.org/>, дата публикации 22.01.2019 г.;

4. Научная статья «Прогноз предложения на мировом рынке сжиженного газа» публикация в сборнике статей XIX международной научно-практической конференции «Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем» на сайте <https://internauka.org/>, дата публикации 22.01.2019 г.

Список использованных источников:

1. Seldon news [Электронный ресурс]:
https://news.myseldon.com/ru/news/index/210552357#__2019__-10
2. Ifinance [Электронный ресурс]: <http://global-finances.ru/mirovyie-zapasyi-nefti/>
3. EurAsia Daily [Электронный ресурс]:
<https://eadaaily.com/ru/news/2019/02/26/krupneyshie-eksportery-gaza-rossiya-uvelichivaet-otryv>
4. Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учебное пособие для вузов / Д. М. Михайлов. – М.: КноРус, 2006. – 256 с.
5. Котляров И.Д. Аутсорсинговая модель организации российской нефтегазовой отрасли: проблемы и пути решения./И.Д. Котляров;- Санкт-Петербург : 2015г.-64 с.
6. Компания Шлюмберже» [Электронный ресурс]:
https://www.slb.ru/about/schlumberger_russia_and_central_asia/history/
7. Компания Halliburton [Электронный ресурс]:
<https://www.halliburton.com/ru-ru/about/halliburton-in-russia.html?node-id=igryifbr>
8. Википедия, Компания Baker Hughes [Электронный ресурс]:
https://ru.wikipedia.org/wiki/Baker_Hughes
9. Википедия, Группа ERIELL [Электронный ресурс]:
https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BF%D0%B0_ERIELL
10. «Знай бизнес» [Электронный портал]:
<https://znaybiz.ru/forma/ooo/about/malyj-srednij-i-krupnyj-biznes.html>
11. Tachart, Маркетинговое исследование рынка сервиса в нефтегазовой отрасли. Буровые услуги (вер.6). [Электронный портал]:
<https://techart.ru/files/research/OGservice-drilling-brief-v6.pdf>

12. Министерство энергетики Российской Федерации [Электронный портал] <https://minenergo.gov.ru/node/16249>
13. Сайт компании «Роснефть» [Электронный ресурс]: <https://www.rosneft/about/Glance/>
14. REABIZ-Контактная информация об организации [Электронный ресурс]: <https://reabiz.ru/organization/1162468067541-rn-vankor>
15. Сайт fb.ru – публикация «Ванкорское месторождение: история освоения, описание, запасы нефти и газа» [Электронный ресурс]: <https://fb.ru/article/86791/vankorskoe-mestorojdenie-tolchok-k-razvitiyu-sibiri>
16. Сайт компании «Роснефть» [Электронный ресурс]: https://vankorneft.rosneft.ru/about/Glance/OperationalStructure/Dobicha_i_razrabotka/Vostochnaja_Sibir/vankorneft/
17. Сайт компании «Роснефть» [Электронный ресурс]: <http://vpu-www.rosneft.ru/catalog/view/1119>
18. Сайт компании «Роснефть» [Электронный ресурс]: https://vankorneft.rosneft.ru/Development/HealthSafetyandEnvironment/#isu_photos
19. Сайт компании «Роснефть» [Электронный ресурс]: <http://vpu-www.rosneft.ru/catalog/view/1155>
20. Роль и значение супервайзинга эксплуатационного и разведочного бурения на нефтяных и газовых месторождениях. Статья XXII Международный научный симпозиум имени академика М.А. Усова/В.А. Титов; Д.Н. Петров - Томск: 2017г. <http://portal.tpu.ru/files/conferences/usovma/2018/vol2.pdf#8>.
21. Раздельный нефтесервис или строительство скважин под ключ? /Национальная Ассоциация нефтегазового сервиса, 2017г. [Электронный ресурс]: <https://nangs.org/news/technologies/razdelnyj-nefteservis-ili-stroitelstvo-skvazhin-pod-klyuch>
22. Нормирование труда: понятие, виды и законодательное регулирование/«Справочник экономиста» №1, 2004 [Электронный ресурс]: https://www.profiz.ru/se/1_2004/niot/

23. В будущее - с интеграцией сервисов/ Центр управления ИТ [Электронный ресурс]: <https://www.osp.ru/itsm/2012/12/13033180.html>

24. Управление интегрированными буровыми сервисами/ «Шлюмберже» https://www.slb.ru/services/ipm/integrated_drilling_projects/integrated_drilling_services/management/ [Электронный ресурс]

25. «РН-Ванкор» профинансирует благотворительные проекты красноярского фонда»/ Интернет газета Newslab.ru [Электронный ресурс]: <https://newslab.ru/news/872460>

26. Экология/ Сайт компании «Роснефть» [Электронный ресурс]: <https://vankorneft.rosneft.ru/Development/HealthSafetyand Environment/ecology/>